

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI

FEDERICO II



FACOLTÀ DI ECONOMIA

DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI – XXI CICLO

**L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE TURISTICO: IL
CASO GALILEO**

DOTTORANDO

DOTT. MASSIMO ESPOSITO

TUTOR

PROF. SERGIO SCIARELLI

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. ICT NEL MERCATO TURISTICO.....	9
1.1 PERCORSO EVOLUTIVO.....	9
1.2 DALL'E-COMMERCE ALL'E-BUSINESS	17
1.3 DISINTERMEDIAZIONE E REINTERMEDIAZIONE	27
1.4 ICT NEL COMPARTO AIRLINE	37
1.5 ICT NEL COMPARTO OSPITALITÀ	44
1.6 L'E-TOURISM E IL WEB 2.0	51
2. I GDS NELL'ERA DELL'E-TOURISM.....	57
3. IL CASO GALILEO	72
3.1 PREMESSA METODOLOGICA	72
3.2 GALILEO: STORIA ED EVOLUZIONE	74
3.3 GALILEO: POSIZIONAMENTO E PROSPETTIVE	81
4. CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA	103

INTRODUZIONE

L'industria turistica, nel suo complesso, è uno dei settori a più alto tasso di crescita in Europa e nel mondo. Negli ultimi anni, la crescita del settore è stata costantemente superiore a quella complessiva dell'economia mondiale, nonostante la situazione internazionale complessivamente sfavorevole al turismo; questa tendenza dovrebbe essere confermata nel prossimo futuro, in considerazione dell'ampliamento del mercato dovuto alla crescita economica di enormi aree del mondo precedentemente escluse, o ai margini del mercato turistico, come Cina, sub-continente indiano, America meridionale.

In una prospettiva globale, l'Unione Europea è ancora la regione del mondo con la più intensa attività turistica, sia in termini di *incoming* che di *outgoing*:

Prodotto lordo	5% del PIL direttamente, 10% indirettamente
Fatturato	€270 mld
Occupazione	>8 milioni direttamente, 20 milioni indirettamente
Market share	430 mln di arrivi, 54,4% degli arrivi globali
Top ten	6 delle 10 destinazioni più richieste sono in Europa: Spagna, Francia, Italia, UK, Germania, Austria

Fonte: European Travel Commission 2005 report

Il settore è dominato dalle PMI, con circa 1,5 milioni di imprese direttamente operanti nel turismo, di cui il 92% costituite da meno di 9 addetti (Eurostat 2006). Accanto a questa frammentazione, in alcuni settori del mercato si riscontra una tendenza alla concentrazione di grandi aziende in alleanze globali (in particolare, *airlines* e alberghi).

Se da una parte l'accesso al mercato di nuove masse di turisti ha creato nuove opportunità per le *destination* già consolidate, dall'altra l'emergere di nuove *destination* ha incrementato la pressione competitiva a livello globale; inoltre, la sempre più pervasiva diffusione della *Information and Communication*

Technology (ICT) ha un rilevante impatto sulla struttura del mercato, soprattutto riguardo ai canali distributivi, il cui presidio costituisce un fattore strategico della massima importanza.

Il settore turistico ha una lunga storia di successi nell'adozione di soluzioni ICT avanzate: basti pensare ai primi CRS, poi evoluti in GDS, che sono stati una delle prime e più sofisticate applicazioni di gestione in real-time di grandi database, o agli algoritmi di *yield-management*, che sono gli antesignani di tutte le applicazioni di *data mining*.

Per ragioni strutturali, il turismo è un “*information business*”; dal momento che il cliente non ha la possibilità di accedere al prodotto in anticipo, la vendita del prodotto stesso è basata su una forma di interazione “sociale” tra venditore e acquirente, per cui, almeno inizialmente, la qualità percepita del prodotto coincide con la qualità dell'interazione. Al momento della definizione del contratto, il prodotto acquistato è distante nel tempo e nello spazio, per cui tutto ciò che l'acquirente può adoperare a supporto del suo processo decisionale è l'informazione a cui è riuscito ad accedere. La “*information chain*” che collega produttore, venditore e cliente non è più lineare e rigida come in passato, si è trasformata in una “nuvola di informazione” che coinvolge tutti gli operatori che ruotano intorno al prodotto turistico; la disponibilità di flussi di informazioni abbondanti e provenienti da fonti diverse riduce il rischio per il cliente, purché egli abbia la disponibilità di tempo e la capacità tecnica per effettuare un'attività di ricerca e selezione delle informazioni stesse.

Inoltre, all'interno del canale distributivo, si esplica un processo di aggregazione del prodotto turistico che è anch'esso molto “*information-intensive*”: il prodotto turistico è per sua natura versatile, e i singoli elementi base (trasporto, permanenza, eventi, servizi aggiuntivi) devono essere interfacciabili ed

aggregabili in modo flessibile, per poter rispondere alle esigenze diverse dei diversi target di clientela.

In conseguenza della “*IT revolution*”, figure, ruoli e comportamenti consolidati nel tempo stanno subendo un profondo cambiamento, e i confini tra le sfere di azione degli attori del mercato diventano sempre più mutevoli e “liquidi”.

- Il consumatore del prodotto turistico, avendo accesso ad una quantità di informazioni che prima gli era preclusa, essendo patrimonio esclusivo degli operatori del settore, diventa sempre più esigente, informato sui prezzi, cerca soluzioni più specifiche per le proprie esigenze, è meno facilmente fidelizzabile, consuma più spesso e per periodi più brevi. Di conseguenza, ci si trova di fronte a un mercato più segmentato e mobile.
- I “*suppliers*” del prodotto turistico hanno la possibilità, come mai in passato, di rendere l’offerta visibile ad un pubblico globale, e di raggiungerlo direttamente, mettendo sotto pressione gli operatori dei canali di distribuzione tradizionali.
- Tour operators e agenzie di viaggi hanno visto il loro modello di business cambiare profondamente, dal momento che da un lato si confrontano con i rischi di disintermediazione, e quindi con la necessità di cambiare completamente il proprio approccio al cliente finale, dall’altro con l’opportunità di sfruttare il “*Web marketplace*” per espandere verticalmente il proprio ambito di business e allargare la platea di clienti, con una strategia multicanale (re-intermediazione).
- I GDS, i primi “infomediari” del mercato turistico, vedono messa gravemente a repentaglio la propria “rendita di posizione”, cioè la situazione di sostanziale oligopolio di cui godevano fino a pochi anni fa nella gestione dell’informazione nella catena di distribuzione del turismo.
- Ortogonalmente, i processi di business di alto livello: creazione del prodotto, distribuzione e vendita, gestione inventory, accounting,

attraversano cambiamenti altrettanto significativi; a tutti i livelli di processo le ICT assumono un ruolo preponderante, dal *dynamic packaging* nella creazione del prodotto, allo *yield management* nei processi di inventory, agli algoritmi di interfacciamento XML e *screen-scraping* adoperati dai motori di ricerca degli operatori on-line, alle applicazioni trasversali Web 2.0.

Le tendenze più significative in atto, dal punto di vista della relazione tra ICT e business turistico, si possono così riassumere:

- L'utilizzo del Web come strumento per organizzare l'esperienza turistica, effettuare prenotazioni e pagamenti, è in continua e costante crescita. Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Ricerche Turistiche, relativi al 2007¹ :
 - ✓ Il 34% dei turisti giunti in Italia ha organizzato il soggiorno tramite Internet
 - ✓ I turisti italiani hanno organizzato la vacanza principale utilizzando Internet nel 15% dei casi per le mete in Italia, e nel 29% per le mete all'estero
- Al crescere della diffusione degli accessi in banda larga, e al conseguente aumento della platea di utilizzatori regolari del Web quale mezzo per raccogliere informazioni ed effettuare operazioni commerciali, diventano sempre più importanti le problematiche relative alla sicurezza delle transazioni e alla privacy.
- Diventa sempre più pressante la necessità di adottare standard di comunicazione (cfr. *Open Travel Alliance* (OTA), *IFITT Reference Model Special Interest Group* (RMSIG)) che aumentino quanto più possibile l'interoperabilità e l'interconnettività delle diverse organizzazioni turistiche, "virtualizzando" la catena del valore. Attualmente, gli stessi dati

¹ Isnart, Società Consortile per Azioni del Sistema Camerale, *"Il mercato del Turismo in Italia nel 2007"*, pagg. 2-5

vengono più volte stampati da un sistema e nuovamente digitati in un altro lungo la vita del prodotto.

- La diffusione dei dispositivi mobili (cellulari UMTS, sistemi GIS) apre nuove possibilità al marketing turistico e alla realizzazione di servizi integrati.
- Per fidelizzare un cliente sempre più “mobile” ed esigente, la gestione della relazione personale diventa un aspetto vitale per il successo: da qui la crescente importanza delle soluzioni CRM (*Customer Relationship Management*), che aiutano a “profilare” il cliente, allo scopo di proporre “il prodotto giusto al momento giusto, nel modo giusto”. I grandi operatori (linee aeree, catene alberghiere) sono stati i primi ad adottare gli strumenti CRM, che adesso cominciano a essere diffusi anche a livello di PMI.
- L’uso delle ICT sta profondamente cambiando il modo di operare delle DMO (*destination management organizations*). Le attività di *e-marketing*, vendita on-line di servizi, gestione di portali di destinazione che mettono in contatto clienti e fornitori di servizi (attività tradizionalmente svolta dalle agenzie di viaggi) assumono rilevanza sempre maggiore.

In generale, le ICT impattano sulla competitività di tutte le organizzazioni, indipendentemente dal settore in cui esse operano, dalla dimensione e dalla collocazione. La tecnologia può determinare un migliore posizionamento competitivo tramite la costruzione di barriere all’ingresso, la differenziazione di prodotti e servizi, il presidio di canali di distribuzione, la diminuzione dei costi di approvvigionamento e di *switching*, la gestione efficace dei clienti e dei fornitori.

Naturalmente, perché il tentativo di guadagnare un vantaggio competitivo tramite le IT abbia successo, è necessario che il management abbia una visione di medio-lungo periodo e un *commitment* reale verso l’innovazione continua dei processi e dei prodotti, e che questi orientamenti strategici siano condivisi e fatti

propri a tutti i livelli gestionali e operativi, con grande attenzione all'investimento sulla formazione del personale.

In mancanza di questi prerequisiti, l'impatto delle IT può anche essere negativo in termini competitivi², laddove i costi di inserimento di nuove soluzioni IT (capitale, addestramento, staff) non vengono compensati dai benefici: la tecnologia non è una panacea, non risolve i problemi organizzativi (anzi, di solito

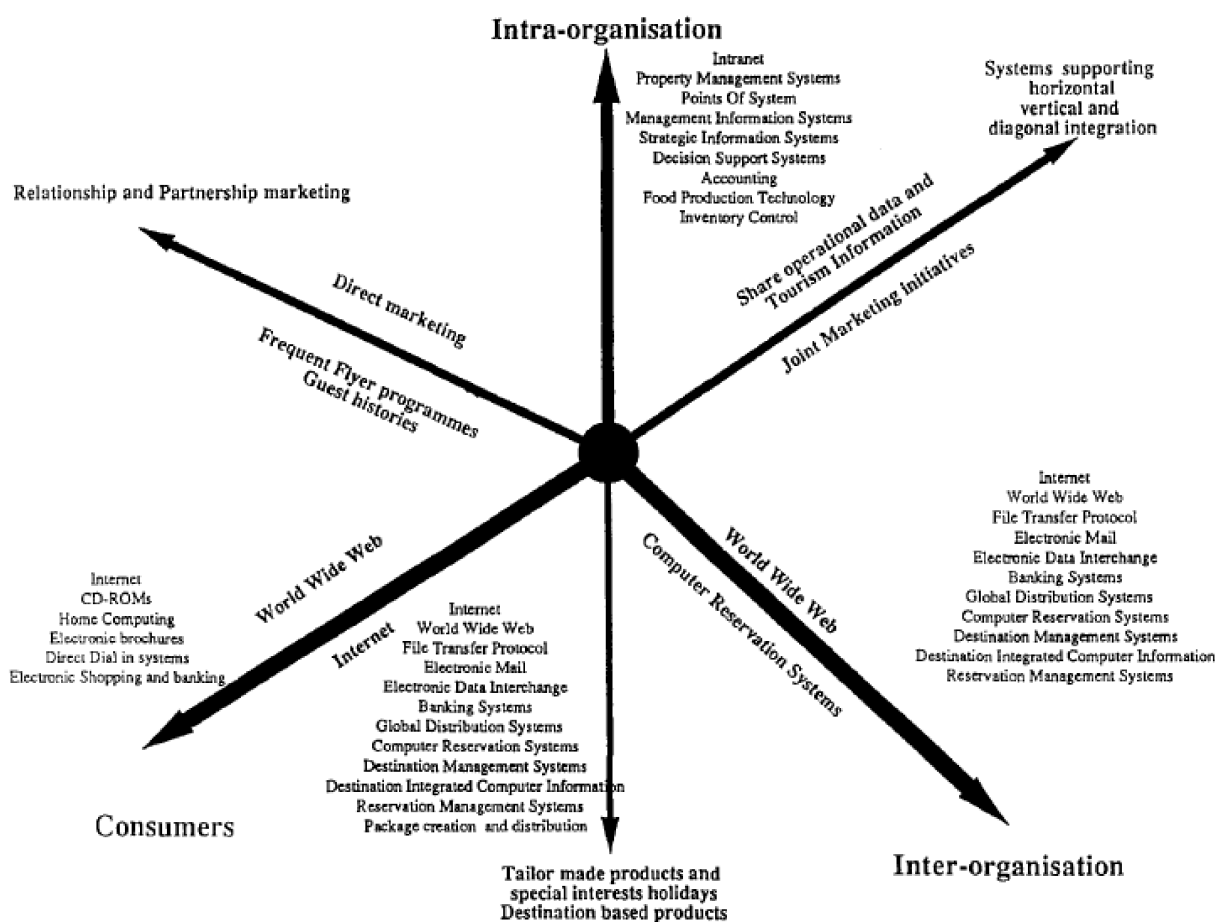


Figura 1. Il ruolo delle ICT nelle organizzazioni turistiche
da D. Buhalis, "Strategic use of information technologies in the tourism industry"
Tourism Management, vol. 19, No. 5, pp 409-421, 1998

li amplifica), e non c'è soluzione tecnologica che non possa rapidamente essere adottata anche dai *competitors*.

² SIGALA M, AIREY D, JONES P, LOCKWOOD A., "ICT Paradox Lost? A Stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism", Journal of Travel Research, Vol. 43, November 2004, Pagg. 180-192

La figura 1 cerca di fornire un'idea della pervasività e dell'importanza del ruolo giocato dalle ICT nelle attività delle organizzazioni turistiche.

Nel corso degli anni è stata prodotta una notevole quantità di letteratura scientifica sull'argomento "ICT nel turismo", di pari passo con la crescente presenza della tecnologia nell'industria turistica. Come sottolineato da Camison³, la ricerca sull'impatto delle ICT si è sviluppata lungo due filoni: uno più spiccatamente tecnico, che si concentra sui processi di scelta, introduzione e gestione delle tecnologie, un altro che privilegia l'aspetto organizzativo, cioè l'impatto sui processi amministrativi e manageriali. Questo secondo approccio è di maggiore interesse per chi si rivolga allo studio dei riflessi competitivi dell'adozione di soluzioni ICT. In particolare, Buhalis e Licata⁴, O'Connor e Frew⁵, Pearce, Tan e Schott⁶ hanno concentrato l'attenzione sulle problematiche della distribuzione, sulla nascita e lo sviluppo dell'*electronic marketplace*, sulle relazioni tra gli operatori, tradizionali e on-line, ponendo l'accento sull'impatto che la distribuzione esercita sui costi, sulle strategie di differenziazione, e in definitiva sulla profittabilità e la competitività di tutti gli attori della catena del valore. Anche nei lavori di Werthner e Klein⁷ e di Carroll e Sigauw⁸ il focus è stato posto sulle problematiche evolutive dei canali distributivi, con analisi puntuali sul

³ CAMISÓN C, "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis", International Journal of Hospitality Management Volume 19, Issue 2, 2000 Pagg 125-143

⁴ BUHAILS.D, LICATA. M "The future of e-Tourism intermediaries", Journal of Tourism Management, Vol. 23, 2001, Pagg. 207-220

⁵ O'CONNOR P, FREW J, "An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution", International Journal of Hospitality Management Volume 23, 2004, Pagg 179-199

⁶ PEARCE D, TAN R, SCHOTT C, "Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand", International Journal of Tourism Research, Volume 6, Issue 6, 2004, Pagg 397-410

⁷ WERTHNER H, KLEIN S, "ICT and the changing landscape of global tourism distribution", Electronic Markets, Volume 9 (4), 1999, Pagg 256-262

⁸ CARROLL B, SIGAUW J, "The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume 44, Issue 4, 2003, Pagg 38-50

posizionamento di Tour operators, agenzie di viaggi, linee aeree, GDS, catene alberghiere, DMO.

Lo scopo del presente lavoro è analizzare, in un momento di grande fluidità del mercato, in cui “tutti competono con tutti”, e i confini tra i ruoli dei diversi operatori nella catena del valore si vanno sempre più sovrapponendo e confondendo, il posizionamento competitivo dei GDS, cioè di quelle organizzazioni che sono state per decenni sulla frontiera dell’evoluzione tecnologica nell’industria turistica. In particolare, oggetto dell’attenzione è l’azienda Galileo, che storicamente è leader di mercato in Italia e uno dei grandi *player* globali del settore.

L’elaborato di tesi si compone di tre capitoli, oltre la presente introduzione, che riflettono in gran parte il percorso di ricerca seguito, nonché le scelte metodologiche che stanno alla base della stesura del presente lavoro.

Il primo capitolo è dedicato ad una dettagliata analisi della situazione attuale e delle prospettive del mercato turistico con riferimento al ruolo delle ICT; dopo una breve premessa di carattere “storico”, si effettua una panoramica sull’uso delle tecnologie di *e-commerce* e delle applicazioni *Web 2.0* da parte dei vari attori della catena del valore, con particolare attenzione al settore *airline*, agli intermediari tradizionali e agli “infomediari”.

Il secondo capitolo è interamente dedicato allo studio dei GDS in generale, partendo dalle scelte tecnologiche effettuate nel corso degli anni, per giungere all’analisi del posizionamento competitivo attuale e delle prospettive strategiche.

Il capitolo conclusivo analizza il caso dell’azienda Galileo, delineandone alcune possibili linee evolutive, alla luce delle tendenze in atto nel mondo delle tecnologie ICT e delle relative ricadute sul settore turistico.

CAPITOLO PRIMO

ICT NEL MERCATO TURISTICO

1.1 PERCORSO EVOLUTIVO

L'evoluzione delle tecnologie informatiche e della comunicazione ha portato il mercato turistico ad una situazione in cui le destinazioni e gli operatori turistici non possono competere in maniera efficace senza essere presenti nei canali di distribuzione "elettronici". Si è creato quello che viene chiamato "*electronic marketplace*", nel quale l'accesso alle informazioni è ubiquo, ed è possibile per gli operatori e i clienti finali un livello di interazione sconosciuto fino a pochi anni fa.

La penetrazione delle ICT nelle imprese turistiche è avvenuta in tre "ondate" successive: i CRS (*Computer Reservation Systems*) negli anni '70, i GDS (*Global Distribution Systems*) negli anni '80, Internet e il Web negli anni '90. Oggi queste tecnologie appartenenti a generazioni diverse convivono e competono, esercitando un impatto strategico sulla maniera di operare di tutti gli attori del mercato.

Computer reservation systems (CRSs)

La storia delle ICT nel turismo inizia con i sistemi computerizzati di prenotazione aerea, il cui primo esemplare fu costruito da American Airlines sul finire degli anni '50. Il sistema, che consentiva l'accesso in tempo reale ai dati sui voli da tutti gli uffici di AA, si sviluppò fino a integrare e automatizzare tutto il processo di prenotazione e produzione dei biglietti: nel 1964 venne lanciato Sabre (*Semi-Automated Business Research Environment*), che fu il primo sistema di prenotazione a consentire agli agenti di viaggio, collegati in remoto attraverso modem analogico, di accedere ai dati di inventory aggiornati in *real time*.

In questo modo, la tecnologia consentiva alla compagnia aerea di effettuare un sostanziale *outsourcing* della funzione di prenotazione, che fino ad allora era gestita *in-house* da un call-center; d'altra parte, anche l'agente di viaggio ottimizzava la sua attività, potendo gestire in modo autonomo il processo di prenotazione.

Quando anche le altre compagnie svilupparono il loro sistema (soprattutto all'avvento di "Apollo", della United Airlines), gli agenti di viaggio iniziarono a ritrovarsi sulla scrivania più terminali, più modem, più linee telefoniche, per poter essere in grado di effettuare prenotazioni presso più compagnie. Da questa situazione emerge la soluzione CRS: integrare i vari sistemi di prenotazione automatica delle diverse compagnie aeree e renderli disponibili con un'unica interfaccia, un unico terminale ed un unico collegamento agli agenti di viaggio. La tecnologia CRS mette quindi a disposizione all'agente un unico punto di accesso integrato ai database di tutte le compagnie aeree "informatizzate", e consente alle compagnie stesse la promozione e la vendita dei loro prodotti su scala globale; inoltre, con il graduale sviluppo di software più sofisticati, i CRS nel corso degli anni danno una spinta decisiva all'affermazione delle tecnologie di *yield management* e all'integrazione di altre funzioni, come ad esempio il *back-office* di agenzia. L'integrazione consente anche di effettuare risparmi dal punto di vista delle infrastrutture di comunicazione, all'epoca molto costose, e di accedere a informazioni preziose per il business, come ad esempio quelle inerenti le fluttuazioni della domanda globale.

E' in questo periodo che si sviluppano in modo significativo i *frequent flyer programs* (FFPs), soprattutto ad opera delle grandi compagnie aeree, che costruiscono grandi database contenenti informazioni sui clienti. La disponibilità di queste grandi quantità di dati diventa presto un fattore critico per le attività di

marketing, e costituisce la base per i successivi sviluppi, che conducono alle odierne applicazioni CRM (*Customer Relationship Management*)⁹.

I due CRS principali, Sabre ed Apollo, si affermano rapidamente come dominatori del mercato americano, con il loro modello di business basato su commissioni di livello competitivo praticate alle compagnie aeree rispetto agli altri canali di distribuzione, e su tariffe fisse applicate alle agenzie di viaggi per ogni prenotazione portata a termine sul sistema. All'apice del loro successo, sul finire degli anni '80, Apollo aveva un ritorno annuale sugli investimenti pre-tax di circa il 70%, Apollo di oltre il 100%¹⁰.

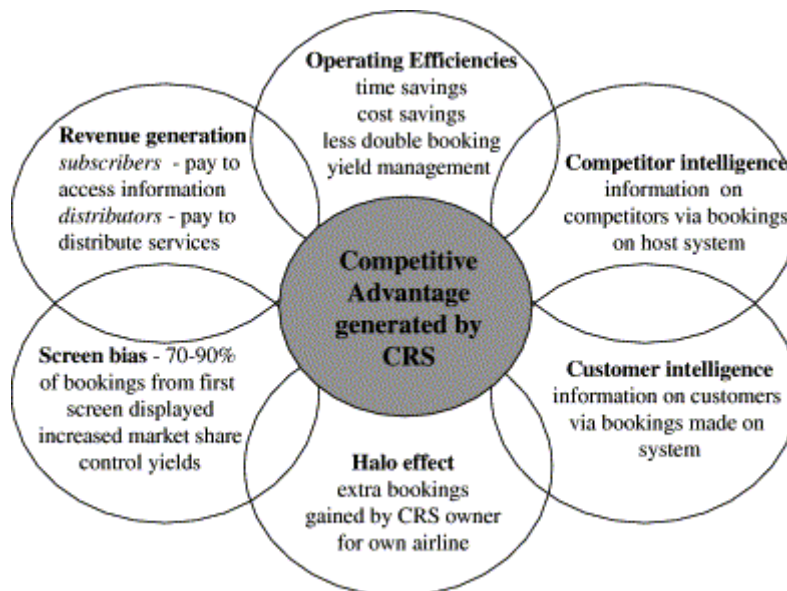


Figura 1.1. Il vantaggio competitivo generato dai CRS, da Pemberton, J.D., Stonehouse, G.H., Barber, C.E. "Competing with CRS-generated information in the airline industry", The journal of strategic information systems, vol 10 issue 1, march 2001, pagg 59-76

La figura 1.1 rappresenta in modo schematico i vantaggi competitivi garantiti ad una compagnia aerea dal controllo di un CRS; in particolare, l'*Halo effect* ("effetto aureola") consiste nella tendenza dell'agente di viaggi utilizzatore

⁹ MAY, P "The Business of eCommerce: From Corporate Strategy to Technology", Cambridge University Press, 2000

¹⁰ HUMPHREYS, B "Les SIR (systems informatises de reservation) - The CRS (Computer Reservation Systems)". ITA Studies/Etudes and Documents 18 90/1, pp. 1-188

del sistema a privilegiare i voli della compagnia che possiede il sistema, mentre lo “*Screen bias*” è il posizionamento ai primi posti, o nelle prime schermate visualizzate dal sistema, dei voli della compagnia proprietaria del CRS. Per ovviare a queste distorsioni della concorrenza, negli USA fu varato negli anni '80 un “*Code of conduct*”, che fissava una normativa per l'attività dei CRS: in primo luogo, essa li obbligava al “*neutral display*”, ovvero a visualizzare i voli dei vettori secondo parametri oggettivi, senza avvantaggiare le compagnie partner. Inoltre, i vettori dovevano attenersi al “*mandatory participation rule*”, che imponeva alle compagnie aeree con una quota societaria di un CRS superiore al 5% di mettere i propri contenuti a disposizione anche di tutti gli altri CRS. Il *code of conduct* è stato abolito negli USA il 31 gennaio 2004, in quanto con l'uscita delle compagnie aeree dal capitale dei CRS aveva perso di attualità, ed è in discussione anche nella UE una misura analoga di liberalizzazione (di cui al capitolo successivo).

Global distribution systems (GDSs)

Negli anni '80, si realizza lo *spin-off* dei CRS, che diventano compagnie autonome, anche se largamente partecipate ancora dalle airlines. I CRS evolvono e si sviluppano in GDS, espandendo la loro copertura geografica, acquisendo sempre più linee aeree nel database, ed espandendo anche il *range* di prodotti e servizi turistici gestiti (collegamenti ferroviari e marittimi, noleggio auto, hotel).

Questo processo è favorito da un lato dall'esplosione della domanda e dell'offerta turistica, dall'altro dall'evoluzione delle tecnologie informatiche e di telecomunicazione di base. I principali GDS inglobano progressivamente i CRS minori, e di fatto stabiliscono uno standard di comunicazione globale per le organizzazioni turistiche di tutto il mondo, dominando il canale di distribuzione “elettronico” fino ad essere percepiti come la “spina dorsale” dell'industria. Il consolidamento porta alla presenza di 4 attori principali: (gli americani Sabre e Worldspan, e gli europei Amadeus e Galileo), tutti di portata planetaria, sia come

copertura geografica della rete distributiva, sia come ventaglio di prodotti e servizi presenti nei loro database. Grazie allo sviluppo del *Destination Management*, progressivamente anche imprese turistiche di dimensione medio-piccola possono entrare nel portafoglio dei GDS, e ottenere visibilità maggiore sul mercato; d'altronde i GDS mettono così pienamente a frutto la loro infrastruttura tecnologica, che in quel momento è il loro principale *asset* competitivo, e sfruttano le conseguenti economie di scala.

I GDS dunque non solo consentono ai fornitori “primari” (linee aeree, catene alberghiere, autonoleggi) la riduzione dei costi operativi, ma sono a pieno titolo i protagonisti dell’informatizzazione e della globalizzazione dell’industria del trasporto aereo. Alcuni ricercatori¹¹ hanno coniato i termini “infomediari”, “e-tourism”, “e-mediaries”, per descrivere il contributo di questi sistemi all’evoluzione tecnologica del settore turistico negli anni precedenti la “*Internet revolution*”.

Internet e il World Wide Web

Mentre le prime due “ondate” degli anni ‘70-‘80 hanno consentito rispettivamente di creare, sviluppare e rendere globale la disponibilità di servizi turistici elementari attraverso l’intermediazione delle agenzie di viaggi, le quali avevano l’accesso esclusivo ai sistemi di prenotazione automatizzati, l’ondata di Internet, a partire dalla metà degli anni ‘90, ha esteso tale possibilità al consumatore finale, ridefinendo l’intero sistema di business e la nozione di canale distributivo dei prodotti turistici.

I GDS basavano la loro attività su reti chiuse proprietarie, cioè sistemi caratterizzati da costi di gestione (e di accesso) considerevoli, che richiedono una competenza specialistica per l’installazione, la configurazione e la manutenzione. Per rendere capillare la propria presenza nel mercato turistico, raggiungendo

¹¹ BUHALIS, D., LICATA, M.C., “*The future of e-tourism intermediaries*”, *Tourism management* 23, 2002, pagg 207-220

anche agenzie piccole (che soprattutto in Italia costituiscono una fetta notevole del mercato), i GDS si proponevano come partner “globali” per tutto quello che riguarda le problematiche tecnologiche, fornendo anche il supporto specialistico per l’installazione delle apparecchiature informatiche in agenzia, la formazione al personale, la manutenzione. La sostanziale assenza di alternative al GDS in termini di utilizzo delle ICT, fino all’avvento di Internet, si spiega dunque con la scarsa diffusione di strumenti (*hardware* e applicazioni) adatti al collegamento con il consumatore finale, a causa delle barriere costituite dall’elevato costo e dalla difficoltà di uso di tali strumenti.

Il fenomeno Internet è viceversa caratterizzato dalla capacità di avvicinare alle tecnologie grandi masse di consumatori, da un lato, e imprese turistiche di ogni dimensione e comparto, dall’altro.

Nel discuterlo, occorre distinguere tra due aspetti, complementari ma diversi: da un lato, l’affermazione di una serie di standard “de facto” nel settore delle reti informatiche (i protocolli TCP/IP), dall’altro l’apparizione di applicazioni multimediali e interattive anch’esse affermatesi come standard nel giro di pochi anni, che si possono per semplicità raggruppare sotto il nome “World Wide Web”, pur essendo articolate in vari segmenti tecnologici modulari.

L’insieme di protocolli TCP/IP (in gergo informatico viene chiamato “*stack*”, perché viene visto come una “pila” di servizi di connessione, ognuno dei quali fa affidamento sul servizio di livello inferiore per portare a termine la consegna dei dati al destinatario) è stato sviluppato negli anni ’60 e raffinato progressivamente, in modo “aperto” e collaborativo, senza cioè legami commerciali con aziende di *Information Technology*, da programmatori e sistemisti appartenenti prevalentemente al mondo delle Università e dei centri di ricerca USA. Lo sviluppo del TCP/IP costituisce in effetti il primo esempio significativo dell’approccio collaborativo e “comunitario” allo sviluppo del

software che si è tanto affermato grazie appunto a Internet. Fino alla fine degli anni '80, pur essendo molto diffuso in ambienti scientifici e industriali, il TCP/IP era in concorrenza con varie soluzioni, prevalentemente di natura “*proprietary*”, alcune anche di notevole successo (Novell Netware, DecNet, SNA, per citare solo le più significative), con conseguenti problemi di incompatibilità tra reti, dispositivi e programmi costruiti secondo architetture diverse.

Il fenomeno Internet ha comportato l'affermazione su scala globale del TCP/IP come tecnologia di comunicazione, con tutti i vantaggi derivanti dall'esistenza di uno standard riconosciuto, oltre tutto non vincolato alle strategie commerciali di un monopolista, come fatalmente accade quando lo standard “*de facto*” che si impone è proprietà di un soggetto commerciale. Nel giro di pochi anni il cosiddetto “software di rete” è così diventato un componente per così dire “scontato” (e per di più gratuito) di qualunque apparecchiatura a contenuto informatico, dai computer ai cellulari fino agli elettrodomestici (la cosiddetta “domotica”). Il parallelo brusco calo dei costi di interconnessione (basti pensare che ancora all'inizio degli anni '90 una connessione con larghezza di banda molto inferiore alle attuali linee ADSL costava alcuni milioni di lire al mese) ha portato il costo complessivo di interconnessione ad un livello talmente basso da renderlo accessibile alle PMI, che costituiscono l'ossatura del mercato turistico, e al singolo consumatore del prodotto turistico.

Il grande successo del TCP/IP, con la diffusione su scala mondiale di Internet, ha portato al progressivo esaurimento degli indirizzi IP disponibili: il protocollo, nella sua attuale versione, prevede la possibilità di costruire reti con alcune centinaia di milioni di computer, ognuno con il suo indirizzo IP distinto dagli altri, e negli anni '60 la possibilità che una struttura di queste dimensioni potesse un giorno vedere la luce (e funzionare...) non veniva neanche presa in considerazione. Ora invece, dopo più di dieci anni di diffusione tumultuosa di Internet, la disponibilità di indirizzi IP si va progressivamente esaurendo. Per

questo motivo, nei prossimi anni l'attuale protocollo IP verrà progressivamente sostituito dal cosiddetto IPv6, una versione aggiornata che consente uno spazio di indirizzamento molto più ampio (si parla, a tal proposito, di Internet 2.0, da non confondere con il Web 2.0, di cui più avanti nel presente lavoro).

L'altro aspetto rilevante della "*Internet revolution*" è l'imporsi su scala globale di una serie di applicazioni e tecnologie per la costruzione e la diffusione di contenuti interattivi e multimediali, che vanno sotto il nome collettivo di "World Wide Web". Tali applicazioni e tecnologie, alcune di natura "*open*" altre "*proprietary*", si integrano in maniera modulare e si adattano alla fruizione su dispositivi diversi (computer, palmari, cellulari) consentendo, a costi molto contenuti e con una curva di apprendimento molto ripida, di comunicare con una platea potenzialmente sconfinata con strumenti molto efficaci dal punto di vista espressivo, grazie alla coesistenza di audio, video, testo, animazioni, immagini. Anche in questo ambito, va rilevato come, fino a pochi anni fa, costruire, processare e diffondere un prodotto multimediale fosse un'attività di complessità tale da richiedere una specifica formazione professionale, caratterizzata da costi di produzione e distribuzione proibitivi per organizzazioni medio-piccole,

Date queste premesse, si comprende bene come il mondo del turismo avesse tutte le caratteristiche per trarre il massimo beneficio da questa evoluzione tecnologica: un prodotto per definizione ad alto contenuto informativo, prevalentemente immateriale, che si presta bene ad essere veicolato con supporti multimediali, un mercato costituito prevalentemente di PMI, una platea di clienti potenzialmente enorme.

I GDS sono stati investiti da questa rivoluzione quando erano all'apice del potere commerciale e della forza finanziaria. Come si evidenzia nel seguito del presente lavoro, il cambiamento epocale verificatosi da metà degli anni '90 porta con sé grandi minacce ed altrettanto grandi opportunità per queste organizzazioni,

che si trovano a dover ridefinire il proprio modello di business e il proprio posizionamento competitivo, e che, come tutte le grandi organizzazioni, trovano nella dimensione la loro forza e il loro limite, in un'epoca di cambiamenti rapidi.

1.2 DALL'E-COMMERCE ALL'E-BUSINESS

Al di là della “bolla speculativa” cresciuta negli anni '90 intorno al fenomeno Internet, la diffusione e la maturazione delle tecnologie di “*e-business*” è continuata, in maniera costante e trasversale nei diversi settori dell'economia. Un nuovo quadro della “*digital economy*” è andato emergendo, grazie anche ad alcuni *drivers* specifici, come ad esempio gli sviluppi nelle tecnologie *wireless*, e la crescente pressione competitiva nel mercato globale. Uno dei fattori principali di stimolo alla diffusione delle tecnologie di *e-business* è costituito proprio dalla prospettiva di un taglio dei costi attraverso l'aumento dell'efficienza dei processi, sia interni all'azienda che tra gli attori della catena del valore.

Nell'ambito di questo processo di maturazione, il campo di azione del business “elettronico” si è considerevolmente allargato rispetto alla visione che se ne aveva inizialmente, al momento dell'esplosione del fenomeno Internet; all'epoca, il focus era principalmente sulle applicazioni di *e-commerce*, che sostanzialmente si riducevano alla gestione elettronica di semplici transazioni (scambio di ordini, fatture, etc), basate prevalentemente su sistemi EDI. Questi sistemi hanno avuto una certa diffusione solo in alcune filiere, ove si è riuscito ad affermare uno standard ampiamente riconosciuto, e, all'interno di tali filiere, esclusivamente tra partner commerciali caratterizzati da elevati volumi di scambio. Le tecnologie EDI non forniscono in effetti alcun supporto agli altri processi chiave relativi alla gestione della *supply chain* (quali ad esempio, la negoziazione, le gestione delle richieste di acquisto a catalogo e l'annessa gestione dell'ordine, le attività collaborative), processi peraltro poco supportati anche dai sistemi gestionali e ERP (*Enterprise Resource Planning*) tradizionali.

Con la diffusione delle tecnologie Internet il concetto di “transazione” si estende, fino a comprendere gli scambi in senso lato, non necessariamente di natura strettamente commerciale: si entra quindi nell’ambito delle applicazioni di B2B, B2C o anche B2G (Business-to-government). In effetti, la transazione vera e propria diviene parte di una catena di attività, che possono essere condotte, tutte o in parte, on-line o comunque con mezzi informatici. Ancora nel 2001, l’OCSE definiva l’e-commerce come *"the sale or purchase of goods or services, whether between businesses, house-holds, individuals, governments, and other public or private organisations, conducted over computer-mediated networks. The goods and services are ordered over those networks, but the payment and the ultimate delivery of the goods or service may be conducted on- or offline"*¹².

Il focus sull’e-commerce vero e proprio è troppo settoriale per cogliere le implicazioni complessive della trasformazione in atto: si parla di e-business; per sottolineare un approccio più orientato ai processi complessivi di business, basato su un’idea pervasiva di inserimento delle ICT nei processi, dapprima includendo le attività di *pre-sale* e *e-procurement* (sistemi ibridi Web/EDI, ricerche e comparazioni di mercato, negoziazione, e basti solo pensare al crescente successo delle soluzioni di *e-auction*), e di *post-sale* e *post-purchase* (gestione della garanzia, assistenza al cliente, gestione dei resi, etc) e in seguito ampliando lo spettro di azione fino alla “digitalizzazione” dei processi interni e dei processi collaborativi tra aziende diverse, non necessariamente basati su transazioni (*e-Supply-chain*). Ad esempio, in ambiti manifatturieri sono sempre più frequenti casi i cui si instaurano processi di “*collaborative e-design*” tra partners industriali.

In sintesi, l’idea di e-business si riferisce all’automazione e all’integrazione dei processi, sia all’interno dell’organizzazione che nelle relazioni verticali lungo la catena del valore.

¹² OECD Working Party on Indicators for the Information Society (WPIIS)

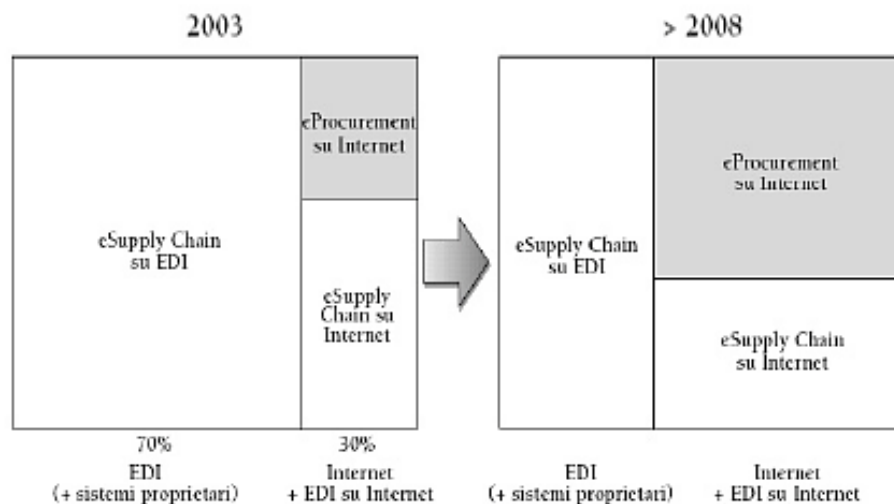


Figura 1.2: Dall'e-commerce all'e-business
Fonte: Associazione Impresa Politecnico

In questo ambito, il *framework* definito da Porter nel 1985, nonostante risalga ad un'era precedente all'e-business, permette di cogliere molto bene questi aspetti. Nella catena del valore si individuano le aree funzionali principali (*"value activities"*) di un'azienda, distinguendole tra attività primarie e di supporto. Porter le presenta come *"not a collection of independent activities but a system of interdependent activities...related by linkages within the value chain"*¹³. Sono proprio questi *"linkage"* che possono produrre il vantaggio competitivo, attraverso azioni di coordinamento e ottimizzazione, ed è proprio qui che l'impatto delle ICT può essere rilevante, in un'ottica di e-business. Il *"sistema del valore"* estende questo concetto oltre i confini dell'azienda, e in questo contesto la transazione in modalità e-commerce (*upstream* e *downstream*) diventa solo un tassello del sistema complessivo di e-business.

¹³ PORTER, MICHAEL E. *"Competitive Advantage"* The Free Press, New York, 1985

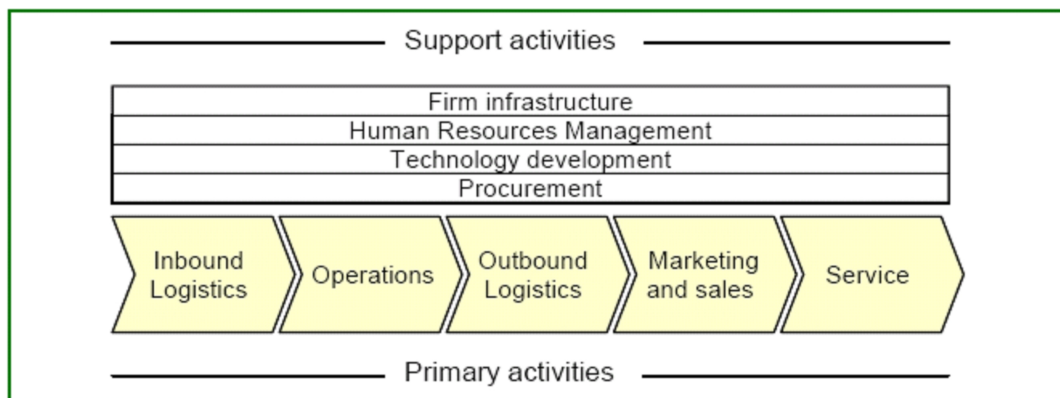


Figura 1.3. La catena del valore
Fonte: ns. adattamento da M.E. Porter (1985)

D'altra parte, per cogliere il legame tra innovazione, competitività e ICT basta pensare che se un'azienda inizia a vendere prodotti e servizi on-line, le conseguenze di questa decisione vanno immediatamente a riflettersi sui processi di “*service delivery*” e di comunicazione con i clienti, pre e post-vendita. Ecco quindi che una innovazione di carattere strettamente tecnologico si riverbera direttamente sui processi aziendali, anche prescindendo dalla considerazione dei settori in cui l'innovazione legata alle ICT è parte integrante del prodotto (telecomunicazioni, elettronica di consumo, etc). Secondo i dati di e-business w@tch¹⁴, il 75% delle aziende che rinnovano i processi di business riportano che l'innovazione è consentita o stimolata dalle ICT.

La figura 1.4 sintetizza i principali *drivers* dell'innovazione per un'azienda orientata all'e-business.

¹⁴ E-BUSINESS W@TCH , “*The European e-Business Report*”, edizione 2006/07

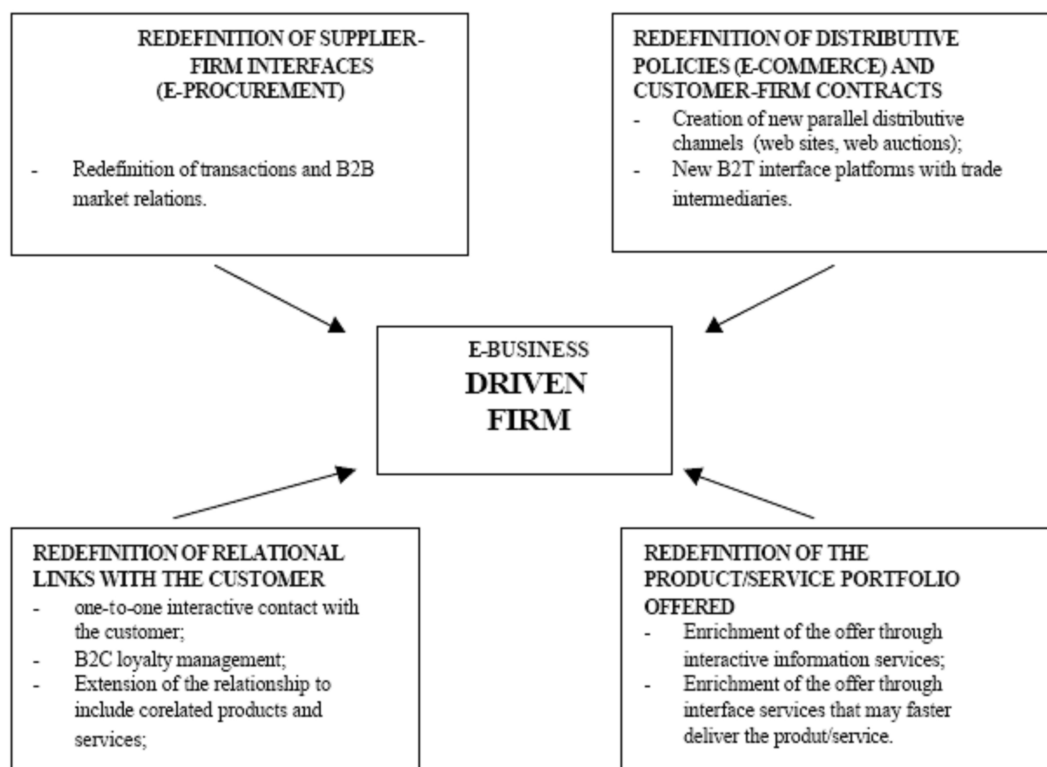


Figura 1.4: Direzioni dell'innovazione in un'azienda orientata all'e-business

Fonte: Journal of Air Transport Management n.8 – 2002

La *scoreboard* riportata in figura 1.5 sintetizza il raffronto, in termini di penetrazione delle tecnologie e delle soluzioni di e-business, tra il settore turistico e altri settori industriali, effettuato da e-business W@tch. Si può osservare che l'uso complessivo di Internet, delle tecnologie di *networking*, dei sistemi ERP (*enterprise resource planning*) a supporto dei processi organizzativi, di soluzioni di *e-procurement*, è significativamente più basso nel settore turistico rispetto agli altri settori; viceversa, il settore turistico risulta essere all'avanguardia nell'innovazione legata all'e-business nelle aree *e-marketing* e vendite on-line.

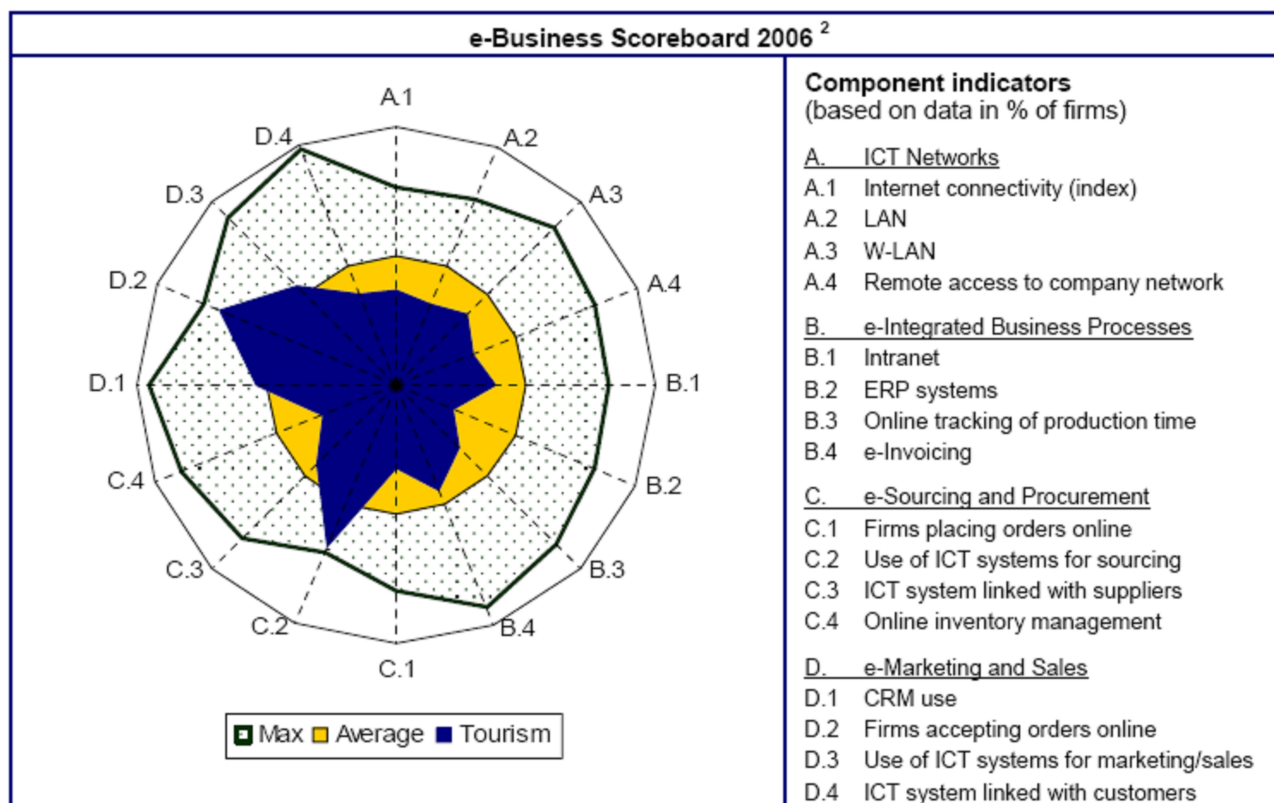


Figura 1.5. Confronto tra l'adozione di soluzioni e-business nel settore Turismo rispetto ai settori: Food & beverage, Abbigliamento, Carta, ICT manufacturing, Elettronica di consumo, Cantieristica, Costruzioni, Telecomunicazioni, Sanitario.

Fonte: E-business W@tch 2007 E-business report

In pratica, è ancora limitata la diffusione tra gli operatori del settore delle soluzioni integrate di e-business, che vadano ad ottimizzare i processi di business interni e i “linkage” all’interno della catena del valore. L’adozione delle tecnologie ICT nel settore è al momento assai sbilanciata verso il B2C, come d’altronde è naturale, considerando le caratteristiche del prodotto: come sintetizzato dalla figura 1.6, esso si presta benissimo al B2C, in quanto da un lato si adatta perfettamente ai media interattivi e multimediali, dall’altro ha un rilevante aspetto “relazionale”, per cui è particolarmente indicato per le applicazioni CRM.

Un’area applicativa che va oltre i confini del B2C, e che è attualmente in forte sviluppo, con interessanti implicazioni dal punto di vista tecnico e organizzativo, è quella del *dynamic packaging*. Le soluzioni di questo tipo mirano a fornire strumenti che consentano una sempre più facile “individualizzazione” del prodotto turistico, sull’asse cliente - agenzia on-line - tour operator - GDS; si tratta

in sostanza di una tipica integrazione verticale di e-business, basata su processi di automazione e di standardizzazione tecnologica delle interfacce tra vari operatori del canale distributivo, fino all'applicazione web offerta al cliente finale.

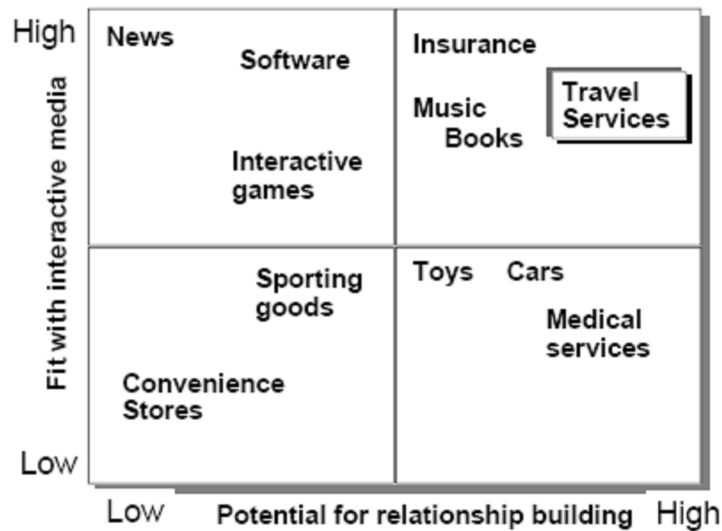


Figura 1.6: Le potenzialità di applicazione dell'e-commerce a diverse categorie di prodotto
Fonte: McKinsey, 1999

Andando ad analizzare i sottosettori, si riscontra che agenzie e tour operators sono i più attivi nell'adozione di soluzioni e-business, il sottosettore ospitalità è in forte crescita, mentre quello della ristorazione è su livelli notevolmente più bassi. E' interessante osservare (Figura 1.7) che, secondo i dati di e-business W@tch, i principali fattori che spingono le aziende del settore verso l'adozione di soluzioni e-business, a parte l'aspirazione a conseguire un vantaggio competitivo, sono le aspettative dei clienti e dei fornitori, ed è abbastanza comprensibile che questo *driver* venga meno per le aziende che operano nel business della ristorazione.

Le aziende che hanno invece scelto di non seguire la strada dell'e-business individuano come motivazioni per questa decisione soprattutto la piccola dimensione dell'azienda stessa (figura 1.8) e il costo delle tecnologie (questa seconda motivazione prevale tra le aziende di grandi dimensioni, dove

naturalmente il costo complessivo dell'introduzione di queste tecnologie è maggiore, anche a causa degli impatti organizzativi).

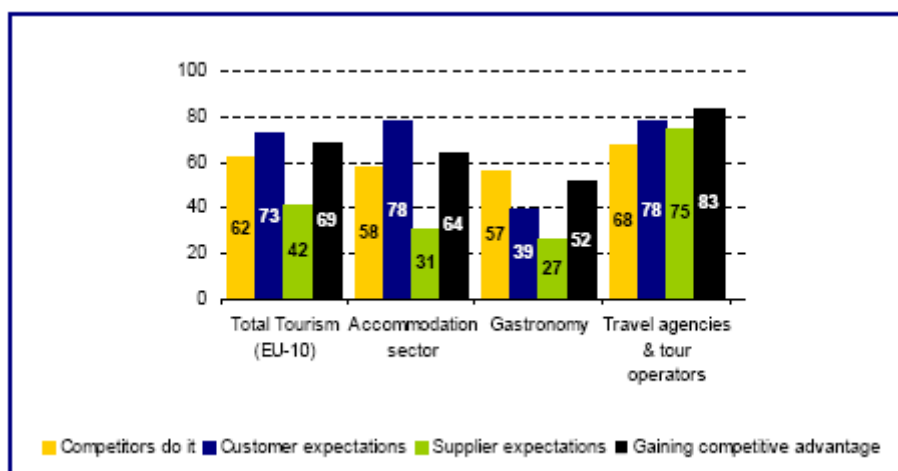


Figura 1.7: Principali motivazioni per l'adozione di soluzioni di e-business.
Fonte: E-business W@tch ICT adoption and e-business activity in 2006

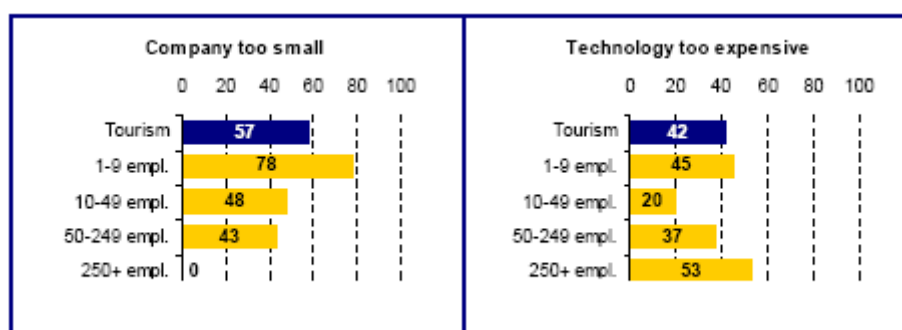


Figura 1.8: Principali motivazioni per la mancata adozione di soluzioni di e-business.
Fonte: E-business W@tch ICT adoption and e-business activity in 2006

Ad ulteriore conferma del crescente successo del B2C nel settore turistico, sono riportati nelle figure 1.9 e 1.10 alcuni dati significativi tratti dall' *"On-line Shoppers 2008 Executive Summary"* della *European Interactive Advertising Association*, riguardanti i volumi e le tipologie degli acquisti on-line in Europa.

Country	Purchases made in last 6 months - Total (millions)
UK	485.5
France	189.0
Germany	341.7
Italy	58.9
Spain	62.4
Belgium	26.2
Netherlands	65.3
Sweden	31.3
Norway	26.2
Denmark	33.8
Europe	1,320.3

Figura 1.9. Volumi di acquisti on-line in Europa – secondo semestre 2007

Fonte: European Interactive Advertising Association, 2008

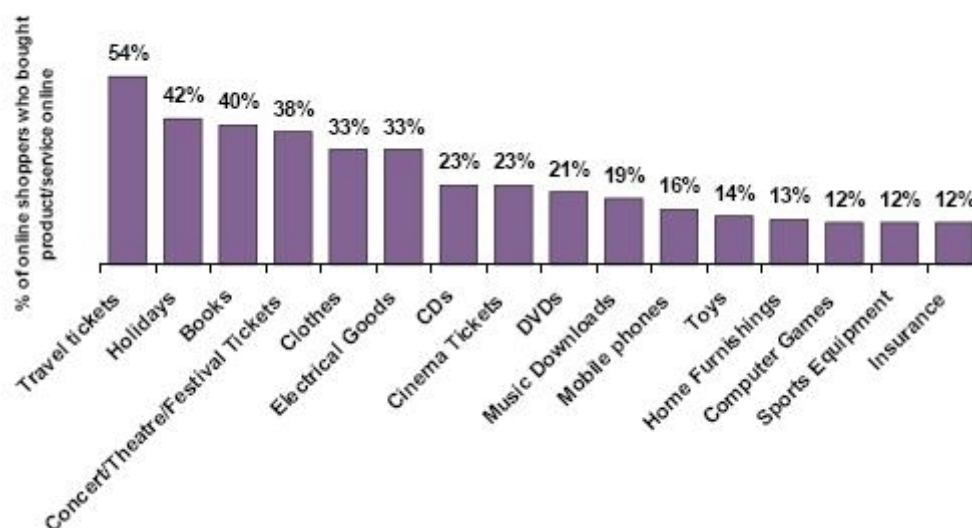


Figura 1.10. Prodotti/Servizi acquistati on-line in Europa – secondo semestre 2007

Fonte: European Interactive Advertising Association, 2008

All'esordio delle applicazioni B2C, si riteneva che i fattori principali che ne avrebbero ostacolato il successo fossero da un lato quelli relativi all'uso del Web in generale, cioè la difficoltà di attirare verso un nuovo mezzo di comunicazione ad elevato contenuto tecnologico le fasce di popolazione già abituate a quelli tradizionali, percepiti come più "facili", e dall'altro le preoccupazioni relative alla sicurezza delle transazioni e alla privacy.

Per quanto riguarda gli aspetti generali, i tassi di penetrazione di Internet e del Web stanno a dimostrare che lo sforzo di costruire un ambiente di utilizzo

“amichevole” è sostanzialmente riuscito, e un ulteriore passo avanti potrà concretizzarsi con la diffusione delle applicazioni di “mobile Internet”.

Le problematiche relative alla sicurezza delle transazioni continuano ad essere di attualità, ma si è fatta strada la consapevolezza che per premunirsi contro i rischi di furti, clonazioni di carte di credito, truffe, è necessario agire con attenzione e prudenza nel mondo on-line, né più e né meno che nel mondo delle transazioni “tradizionali”. Va inoltre rilevato come strumenti come le carte di credito prepagate abbiano consentito di ridimensionare notevolmente tali rischi, conseguendo, stando ai dati disponibili, un notevole successo.

Quanto alle preoccupazioni sulla protezione dei dati personali, esse si possono ricondurre alle seguenti aree:

- ✓ Raccolta dei dati: la percezione che siano richiesti troppi dati
- ✓ Usi non autorizzati: i dati personali raccolti per uno scopo possono venire utilizzati per altri scopi, senza autorizzazione
- ✓ Accesso improprio: i dati possono essere nella disponibilità di persone non autorizzate
- ✓ Invasione della privacy: ricezione di mail, telefonate, SMS, lettere non richieste e indesiderate

Nella letteratura sul *direct marketing* non mancano studi che dimostrano la sensibilità dei clienti alla invasione della privacy; Berman e Mulligan¹⁵, Campbell¹⁶ e Mand¹⁷ giungono tutti alla conclusione che, a fronte di fenomeni di contatti non sollecitati, percepiti come invasivi, la disponibilità all’acquisto tramite i canali di *direct marketing* diminuisce. In realtà, nell’era del Web, la percezione di questi fenomeni sembra essere cambiata. Studi recenti (Brown,

¹⁵ BERMAN, J., MULLIGAN, D. “*Privacy in the digital age: Work in progress*”. Nova Law Review, 23(2), 1999.

¹⁶ CAMPBELL, A. “*Relationship marketing in consumer markets: A comparison of managerial and consumer attitudes about information privacy*”. Journal of Direct Marketing, 11(8), 1997, pagg. 44–57.

¹⁷ MAND, A. (1998). “*Portals plug privacy push*”. Mediaweek, 8(38), 1998, pag. 58.

Muchira e Gottlieb)¹⁸ mostrano che gli utenti abituali di Internet, che effettuano acquisti on-line, non cambiano la loro propensione all'acquisto a causa di fenomeni di invasione della privacy, sono abituati a fenomeni come lo *spamming*, e a fronte di richieste di dati personali dettagliati non esitano a crearsi false identità per preservare la privacy, non per questo rinunciando all'uso del canale Internet.

Ciò probabilmente deriva dall'ingresso sul mercato di una generazione di consumatori che dà per scontati dei fenomeni di "invasione" come appunto lo *spamming*, i quali di conseguenza non determinano un cambiamento di atteggiamento verso un mezzo di comunicazione e di lavoro percepito ormai come irrinunciabile.

1.3 DISINTERMEDIAZIONE E REINTERMEDIAZIONE

La struttura tradizionale del canale di distribuzione turistico

Un canale di distribuzione può essere definito come "un sistema di relazioni che intercorrono tra gli operatori coinvolti nell'acquisto e nella vendita di prodotti e servizi"¹⁹; il ruolo degli intermediari di canale è sostanzialmente quello di colmare i molteplici gap esistenti tra i produttori e i consumatori: gap in termini di tempo (tra tempo della produzione e del consumo), di spazio (tra luogo della produzione e del consumo), di dimensione (i produttori vendono grandi "blocchi", che gli intermediari frazionano), di informazione (gli intermediari conoscono il prodotto meglio del cliente, e conoscono il cliente meglio del produttore).

Il termine "disintermediazione" fu adoperato per la prima volta negli anni '80, con riferimento al mercato dei servizi finanziari, e definisce la tendenza dei produttori di beni e servizi a interfacciarsi direttamente con il consumatore finale, saltando la fase di intermediazione. Negli ultimi anni, la grande crescita dell'e-

¹⁸ BROWN, M.R., MUCHIRA, R., GOTTLIEB, U. "Privacy concerns and the purchasing of travel services on-line", Information Technology & Tourism, Vol. 9 pagg. 15-25

¹⁹ BOWERSOX, D.J. COOPER, M.B. "Strategic Marketing Channel Management", McGraw-Hill, 1992, New York

business e del *direct marketing* (sottoforma di *e-marketing*) ha portato molti a ritenere che i fenomeni di disintermediazione avrebbero completamente scardinato i canali di distribuzione tradizionali, tagliando fuori dal mercato gli operatori della catena che collega produttore e cliente (in realtà, già prima del fenomeno Internet, la diffusione dei “numeri verdi” aveva dato impulso al contatto diretto produttore-cliente, e a numerosi tentativi di stabilire strutture e meccanismi di vendita diretta, il più delle volte tramite call-center). A ben vedere, le caratteristiche del prodotto o del servizio sono il fattore principale che determina la struttura dei canali di distribuzione e, di conseguenza, la praticabilità delle strategie di *direct marketing* e di vendita diretta; l’affermazione di Internet e dell’e-commerce non hanno cambiato, da questo punto di vista, le regole del gioco. Ad esempio, per prodotti di largo consumo e basso valore aggiunto, la vendita diretta non è un’opzione economicamente praticabile, oggi come nell’epoca pre-Internet; all’altro estremo dello spettro, chi produce beni innovativi o ad alto contenuto tecnologico spesso preferisce concentrarsi sulle “*core competencies*” e lasciare agli intermediari specializzati le problematiche della distribuzione.

La struttura tradizionale della distribuzione nel mercato turistico, riportata in figura 1.11, vede l’agenzia di viaggi come interfaccia pressoché unica del cliente; l’agente, in effetti, agisce verso il cliente come rappresentante dei produttori in tutte le fasi della transazione.

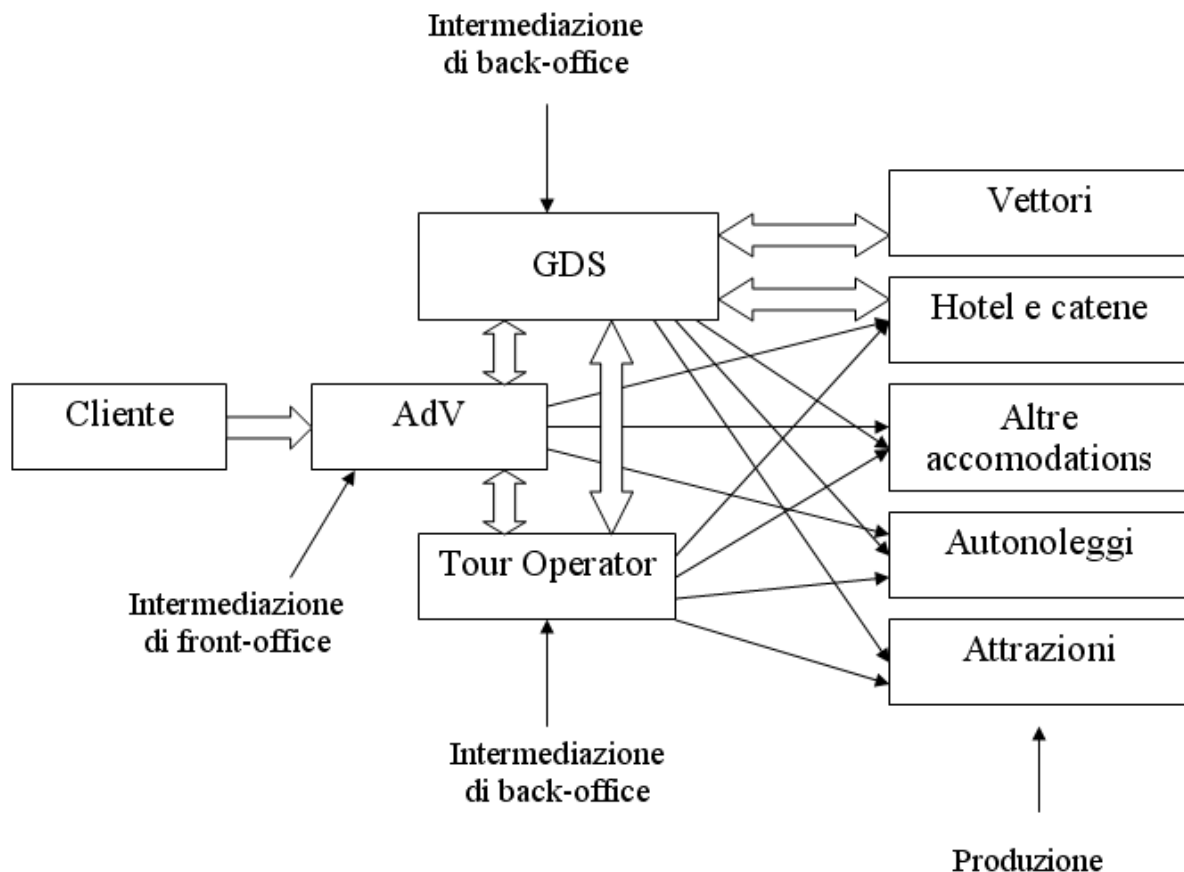


Figura 1.11: Struttura tradizionale del canale di distribuzione del mercato turistico
Fonte: ns elaborazioni

La nuova struttura del canale di distribuzione turistico

L'avvento dell'e-commerce ha profondamente cambiato la situazione, ma probabilmente in una direzione diversa da quella immaginata dagli osservatori che, sull'onda dell'entusiasmo per la rivoluzione digitale, preconizzavano la “fine dell'intermediazione”.

Mentre il prodotto “base”, come il biglietto aereo o ferroviario, diventa sostanzialmente una *commodity*, per cui il B2C raggiunge rapidamente una consistente fetta del volume totale di fatturato, la costruzione di un pacchetto articolato di prodotti e servizi, che è ciò che normalmente chiede il cliente *leisure*, risulta essere un'operazione di notevole complessità, che richiede pazienza, tempo e presenta non poche difficoltà (basti solo pensare alla necessità di operare su siti web diversi, dovendo registrarsi su ognuno di essi, con sistemi di pagamento che

possono essere diversi, di gestire molteplici scambi di posta elettronica, etc). Ecco quindi che il ruolo dell'intermediario come facilitatore del processo di scelta e acquisto, lungi dal tramontare, acquista nuova rilevanza, magari con modalità nuove e inaspettate.

Clemons²⁰ individua i seguenti fattori come decisivi per l'ingresso di nuovi intermediari di e-business (sia esso B2C o B2B) in un mercato "tradizionale" già consolidato:

- ✓ Adeguatezza del prodotto/servizio alla distribuzione "elettronica"
- ✓ Quali attività del cliente possono essere supportate on-line
- ✓ Quali segmenti di clientela sono propensi a ricorrere al B2C
- ✓ Presenza di barriere all'ingresso
- ✓ Prospettiva di rapida profittabilità per i *newcomers* (presenza di forte gradiente di profittabilità)
- ✓ Possibilità di difesa e contrattacco da parte degli operatori già presenti

In particolare, al di là dell'importanza, già rilevata, delle caratteristiche del prodotto/servizio, va sottolineata la rilevanza del "gradiente di profittabilità", cioè dell'esistenza di grandi differenze di profittabilità tra il "migliore" e il "peggiore" cliente; laddove questo gradiente è forte, i nuovi entranti possono puntare a conquistare i clienti migliori, e diventare rapidamente profittevoli, senza preoccuparsi dei clienti a scarsa profittabilità, che normalmente possono essere sostenuti da un operatore già stabilizzato dal punto di vista economico-finanziario, ma non consentono certo ad un nuovo entrante di conseguire rapidamente un posizionamento competitivo difendibile dai contrattacchi degli operatori già presenti. Il mercato dei prodotti e servizi turistici, così come, ad esempio, quello dei servizi finanziari, presenta le caratteristiche indicate: di conseguenza, lungi dallo scomparire, l'intermediazione attraversa un processo di profondo cambiamento, chiamato nella letteratura scientifica "re-intermediazione", in cui i *newcomers* si posizionano e adottano modelli di business tesi allo sfruttamento

²⁰ "Changing Channel Distribution Models in the Internet Age", Knowledge@Wharton, Giugno 2001

delle nicchie che si vengono a creare a seguito dei cambiamenti apportati al mercato dalle novità tecnologiche e/o normative, e gli operatori preesistenti si vedono costretti a ridefinire strategie, prodotti/servizi e processi.

I GDS

Ecco quindi che i GDS, che fino a pochi anni fa erano indiscutibilmente i principali assi portanti di un canale di distribuzione “elettronico” sostanzialmente lineare, si trovano oggi ad essere solo un componente di un sistema di distribuzione elettronica molto più grande e frastagliato (figura 1.12). Essi cercano di sfruttare il patrimonio di *know-how* e gli enormi database di cui dispongono, investendo in modo consistente in nuove piattaforme tecnologiche basate sul web, per potersi proporre come fornitori globali delle informazioni alla base della vendita del prodotto turistico (disponibilità, prezzi, ecc.), verso i nuovi intermediari e, tramite essi, i clienti finali. L’evoluzione delle piattaforme tecnologiche, pur complessa e costosa, si rende necessaria dal momento che i sistemi proprietari adoperati in precedenza dai GDS consentono loro di servire solo il target delle agenzie nell’ambito di un’architettura “chiusa”, basata su linee di comunicazione dedicate che costituiscono reti “chiuse”. Lo studio dell’evoluzione del ruolo e delle tecnologie dei GDS è oggetto del capitolo successivo del presente lavoro.

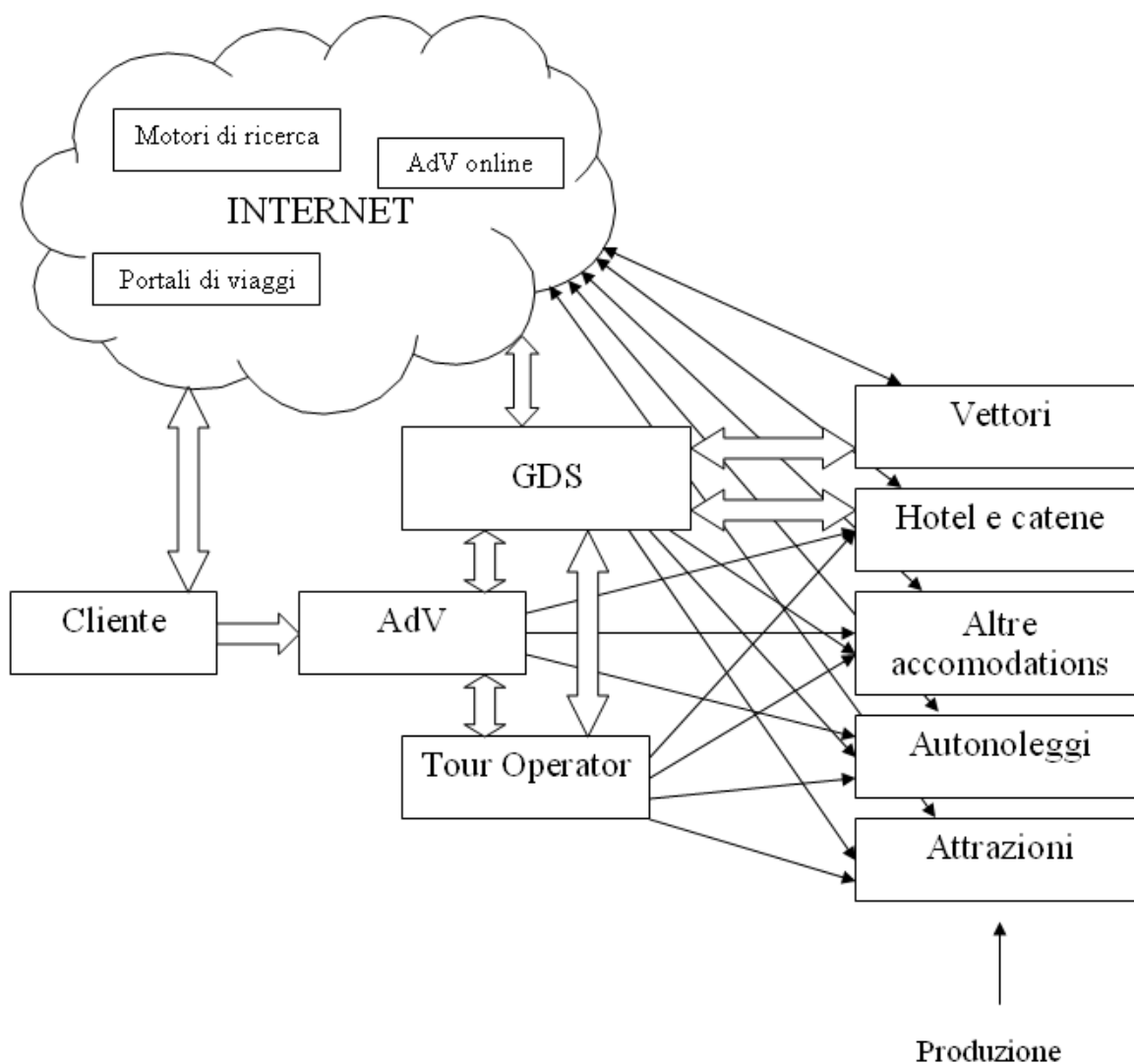


Figura 1.12: Struttura attuale del canale di distribuzione del mercato turistico
Fonte: ns elaborazioni

Le Agenzie di viaggi

Da parte loro le agenzie di viaggi tradizionali vedono una continua riduzione del flusso di ricavi da commissioni sulla biglietteria aerea, imposta dalle compagnie aeree, nei confronti delle quali hanno perso potere contrattuale; esse cercano quindi di ridefinire il proprio posizionamento, proponendosi sempre più in veste di consulente, offrendo servizi a più alto valore aggiunto, effettuando una trasformazione innanzitutto culturale, da venditore per conto dei produttori a consulente e acquirente per conto del cliente. Un simile ruolo richiede professionalità e competenze sostanzialmente diverse, dal momento si è

fortemente ridotta l'asimmetria informativa tra agente e cliente, che caratterizzava l'era pre-Internet. Il cliente medio si reca in agenzia dopo aver raccolto nel web informazioni sui prodotti, sui servizi, sulle destinazioni e sui prezzi, come testimoniato dai valori del *book-to-look ratio* dei siti specializzati, che tutte le analisi di mercato collocano al di sotto del 6%²¹.

Le interfacce tra le agenzie e gli altri operatori della catena di distribuzione, in particolare Tour Operator e GDS, sono altrettanti “*linkage*” della catena porteriana, nei quali è più forte lo sforzo di ottimizzazione e di automazione dei processi tramite l'adozione di soluzioni ICT, tipicamente *web-based*. E' significativo il fatto che i Tour Operator, pur non effettuando quasi mai vendita diretta on-line, vedano incrementarsi notevolmente la quota di fatturato proveniente dal canale web, e diminuire il numero di cataloghi stampati e distribuiti in modo tradizionale²². In questa prospettiva, l'agenzia di viaggi, lungi dall'essere marginalizzata, è sempre meno biglietteria e sempre più operatore specializzato, sia dal punto di vista del prodotto sia da quello dell'uso di piattaforme e soluzioni tecnologiche di nuova generazione; questo ruolo presuppone ovviamente investimenti in formazione e in tecnologie, e porta fatalmente a un processo di selezione e consolidamento nel settore, che in Italia è ancora molto frammentato²³.

²¹ Il book-to-look ratio rappresenta la percentuale di visitatori del sito che effettuano poi una prenotazione attraverso il sito stesso. In realtà, esistono vari approcci alla misura, che danno luogo a *ratios* diversi: *visitors-to-look*, *availability-to-book*, *book-to-look*, che danno conto di aspetti diversi, come l'efficacia del sito nel suo complesso, dal punto di vista del marketing, l'efficienza del booking engine, etc. Per maggiori informazioni: TORCHIO P., “*Use Look-to-Book Ratios to Monitor On-line Distribution Channels and Your Competitive Set*”, E-site Marketing, L.L.C., Ottobre 2004

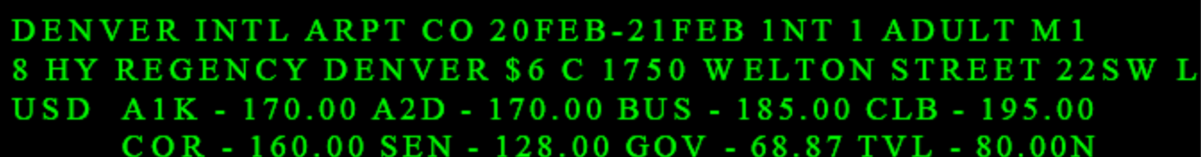
²² “*Disintermediazione? Non ce la possiamo permettere*”, da “*Scelte di posizionamento e innovazione di prodotto: strategie di differenziazione dei tour operator italiani*”, Master in Management del Turismo – Maggio 2007

²³ ROSSI, C., “*In viaggio...verso il digitale*”, Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2006

I nuovi “infomediari”: Agenzie virtuali, Portali, Motori di ricerca

Nell'*electronic marketplace* turistico compaiono molteplici nuovi intermediari, che adottano diversi modelli di business; i più comuni sono le agenzie virtuali, i portali generalisti, i motori di ricerca. Questi nuovi “infomediari” sfruttano le opportunità che nascono dalla grande espansione del mercato delle informazioni turistiche, seguita alla fine del precedente regime di oligopolio.

Accanto alle cosiddette OLTA (*On Line Travel Agency*), che adottano un modello di business non dissimile da quello dell'agenzia tradizionale, hanno acquisito peso i portali generalisti che gestiscono una sezione “viaggi”, e che fungono da “aggregatori” dell'offerta, attraverso opportune funzioni di ricerca e selezione: ce ne sono ormai di molto noti (Yahoo!, Msn, about.com), alcuni che effettuano anche vendita diretta, altri a vario titolo collegati ad agenzie on-line. Sia le OLTA che i portali accedono ai database dei GDS tramite apposite interfacce sviluppate dai GDS o da terze parti, basate sul linguaggio XML, che consentono di effettuare facilmente l'interrogazione del database, di trasmettere e ricevere i dati in forma strutturata e flessibile. I dati vengono infine presentati all'utente all'interno di una pagina HTML, in un formato che risulta quindi di semplice lettura, laddove il linguaggio di comunicazione tradizionale con il GDS, usato dall'operatore dell'agenzia di viaggi tramite il suo terminale, era piuttosto criptico, e richiedeva un addestramento preventivo dell'operatore stesso (Figura 1.13).



```
DENVER INTL ARPT CO 20FEB-21FEB 1NT 1 ADULT M1  
8 HY REGENCY DENVER $6 C 1750 WELTON STREET 22SW L  
USD A1K - 170.00 A2D - 170.00 BUS - 185.00 CLB - 195.00  
COR - 160.00 SEN - 128.00 GOV - 68.87 TVL - 80.00N
```

Figura 1.13: Una schermata esemplificativa di un prodotto turistico in un GDS
Fonte: ns. elaborazioni

Le OLTA e i portali di viaggi funzionano in sostanza in maniera analoga alle agenzie tradizionali, quanto ai prodotti e ai servizi offerti; per di più, l'agente di viaggio "fisico" è in grado di fornire informazioni, prodotti e servizi più ritagliati sulle esigenze del cliente, grazie all'esperienza e alla professionalità. Per poter competere con successo, gli operatori virtuali devono dunque necessariamente agire sulla leva del prezzo (d'altra parte, la maggior parte degli utenti continua ad associare la ricerca e l'acquisto via web con la possibilità di risparmio), ma anche sui fattori che hanno a che fare con la sicurezza e la semplicità di utilizzo delle piattaforme on-line. I dati mostrati in figura 1.14, tratti da una ricerca del 2007²⁴, mostrano come "security" e "ease of use" abbiano per gli utenti web un peso non molto inferiore alle "low fares".

Mean and standard deviation of online travel agency attributes

Variable	Total		\$20,000 or less		\$20,001 or more	
	Mean	SD	Mean ^b	SD	Mean ^c	SD
Finding low fares	4.63	.86	4.61	.91	4.73	.71
Security	4.46	1.00	4.40	1.02	4.55	.92
Ease of use	4.29	1.02	4.24	1.04	4.36	.96
Booking flexibility	4.07	.98	4.07	.97	4.11	1.03
Sorting options	3.97	.99	3.99	.96	3.99	.98
Speed of the website	3.93	1.04	3.99	.97	3.90	1.08
Useful and relevant content	3.89	.99	3.87	1.00	3.96	1.01
Ability to book all travel services in one transaction	3.47	1.11	3.49	1.08	3.48	1.14
Design and presentation of the website	3.15	1.19	3.22	1.14	3.06	1.25

^{b,c}Spearman rank-order correlation coefficient (ρ) = .996, $p < .00$.

Figura 1.14: Gli attributi delle OLTA di maggior interesse per gli utenti web

Fonte: A perceptual mapping of on-line travel agencies and preference attributes, Dong Jin Kima, Woo Gon Kima, Jin Soo Hanb, Tourism Management 28 (2007) pagg. 591–603

Una delle strategie competitive più comuni adottate dalle OLTA per guadagnare margini sui prezzi è l'accordo con i fornitori per farsi riservare tariffe "web-only", disponibili solo tramite i propri siti web, e non tramite le agenzie "fisiche", non essendo inserite nei database dei GDS.

I motori di ricerca dedicati al settore turistico (indicati in letteratura come TSE, "Travel Search Engine") nascono in risposta ad un bisogno crescente

²⁴ KIMA, D.J., KIMA, W.G., HANB, J.S., "A perceptual mapping of on-line travel agencies and preference attributes", Tourism Management 28 (2007) pagg. 591–603

manifestato dagli utenti web, i quali, prima di acquistare (magari presso l'agenzia sotto casa...) un prodotto turistico, effettuano di solito una intensa attività di ricerca in rete, nella convinzione che nessun sito ha “tutte” le informazioni, o i “migliori” prezzi^{25,26}. I TSE basano il loro modello di business sulle commissioni che incassano dai fornitori o dalle OLTA presso cui il cliente acquista, provenendo dal link fornito dal TSE in risposta ad una ricerca. In effetti, come rileva EyeFor Travel²⁷: “*TSEs are considered both competitor and marketing tool by other travel players*”. I TSE, per intercettare anche i dati non presenti nei database dei GDS, come appunto le tariffe *web-based* di cui sopra, ricorrono ad una tecnica chiamata “*Screen scraping*”: un programma “cattura” l'output prodotto da un altro programma, ad esempio la schermata prodotta dal *booking engine* di una OLTA, “fingendo” di essere un utente, e lo analizza per estrarre le informazioni di interesse. L'acquisizione dati effettuata tramite “*Screen scraping*” deve superare i seguenti problemi:

- ✓ L'output che viene analizzato è costruito per essere presentato ad un essere umano, e contiene quindi molte informazioni che il TSE deve scartare (immagini e contenuti multimediali, ad esempio)
- ✓ Le informazioni utili non sono strutturate, e quindi di difficile estrazione, e la minima inesattezza sintattica, facilmente superata da un lettore umano, può impedire al programma di estrarre correttamente i dati
- ✓ Qualunque cambiamento nella struttura o nell'aspetto della schermata, anche a dati immutati, comporta una rielaborazione da parte dello “*scraper*”, con rischi di risultati inattesi, *crash* del programma, etc.

In definitiva, il prezzo che il TSE paga per riuscire a presentare anche dati non disponibili attraverso GDS è una maggiore complessità della tecnologia, con

²⁵ SCEVAK, N., “*On-line Travel Search: Understanding Consumer Behavior to Influence Purchase Decisions*,” JupiterResearch, Giugno 2004

²⁶ “*Suppliers Gain from On-line Travel Buyers' Promiscuity*”, Consumer Travel Trends Survey Seventh Edition, PhoCusWright, Giugno 2005.

²⁷ “*A Strategic Analysis of the Travel Search Engine (TSE) Market*”, EyeforTravel research report, Aprile 2005.

conseguente minore affidabilità. Da queste problematiche prende le mosse un filone di ricerca e di innovazione tecnologica molto promettente, che partendo dai concetti di *screen-scraping* ambisce a costruire applicazioni di “*Semantic Web*”.

I TSE offrono quindi un servizio basato su una tecnologia avanzata, e investono su di essa, non occupandosi minimamente di cosa succede “dopo” che il cliente ha individuato il prodotto, la tariffa, il servizio che gli interessa; l’approccio è quello tipico del motore di ricerca, “*hands-off*”: una volta che il link è stato fornito, il compito del TSE è finito. Tutti gli eventuali problemi nella fase di effettuazione o modifica o cancellazione della prenotazione, sono competenza del fornitore o della OLTA, che il cliente ha raggiunto tramite il TSE²⁸.

In definitiva, nell’evoluzione del canale di distribuzione del mercato turistico, ad una prima fase in cui sembrava che la tendenza alla disintermediazione fosse inarrestabile, è subentrato un processo di selezione degli operatori presenti e di nascita di nuove figure di intermediari, che offrono servizi ritagliati su esigenze nuove dei clienti, i quali grazie ai nuovi strumenti di comunicazione sono mediamente sempre più informati ed esigenti.

1.4 ICT NEL COMPARTO AIRLINE

Nell’ambito del settore turistico, l’industria del trasporto aereo si è storicamente posizionata all’avanguardia in termini di adozione di soluzioni tecnologiche avanzate. I motivi di questo fenomeno sono riconducibili a vari aspetti:

- ✓ Cultura aziendale: l’aereo è un concentrato di tecnologia. Un’azienda che ha nell’aereo il suo bene strumentale tipico deve necessariamente avere al suo interno delle competenze tecnologiche, una “mentalità” orientata alla tecnologia
- ✓ Struttura del mercato: l’industria del trasporto aereo è globale per definizione; l’organizzazione delle attività di distribuzione, supporto,

²⁸ MCGEE, W.J., “*Do travel search engine deliver?*” Consumer Reports Webwatch, 20 Dicembre 2005

marketing su scala globale è impensabile senza adoperare strumenti e soluzioni ICT

- ✓ Ambiente competitivo: la *deregulation* del trasporto aereo, avviata negli Stati Uniti nel 1978 con il passaggio dell'*Airline Deregulation Act*, ha profondamente cambiato l'attitudine competitiva delle aziende del settore, che sono state costrette a investire in tecnologia per ridurre i costi e guadagnare in efficienza

Le due grandi rivoluzioni che hanno coinvolto l'industria del trasporto aereo negli ultimi 30 anni sono state per l'appunto la *deregulation* e l'avvento di Internet.

Quanto alla prima, essa ha sicuramente comportato una spinta verso la competizione e l'efficienza delle aziende di trasporto aereo, che insieme ai ripetuti “oil-shock” ha causato anche profonde crisi, ristrutturazioni e fallimenti di marchi storici, a fronte di una enorme crescita dimensionale dell'industria, in termini di numero di passeggeri e di voli (in merito, va anche evidenziato che i vantaggi per gli utenti in termini di prezzi e di servizi, che sono il principale argomento dei sostenitori della *deregulation*, vengono da più parti messi in discussione²⁹).

Negli anni immediatamente successivi all'inizio della *deregulation* del trasporto aereo, le compagnie aeree mettono in atto una serie di azioni tese al taglio dei costi, al recupero di efficienza, all'ottimizzazione dei processi, soprattutto con riferimento alla gestione dell'*inventory*. In questa ottica vanno inquadrati gli *spin-off* dei GDS, che escono dall'orbita delle compagnie fondatrici e divengono aziende autonome, e, dal punto di vista tecnologico, l'introduzione e il perfezionamento di sofisticati meccanismi di *yield management*.

Prima della *deregulation*, la struttura dei prezzi del trasporto aereo era, in linea generale, estremamente semplice, essendo basata esclusivamente sulla tratta percorsa e sulla classe del posto scelto. Gli algoritmi di *yield management* mirano a massimizzare gli introiti derivanti dalla vendita di un bene o di un servizio,

²⁹ “The Internet Travel Industry: What Consumers Should Expect and Need to Know, and Options for a Better Marketplace”, Consumer Webwatch Report, Harrell Associates, Giugno 2002

agendo sul prezzo, in base alle previsioni sull'andamento della domanda e sui comportamenti dei clienti. In sostanza, lo stesso bene può essere venduto a prezzi diversi, a seconda del momento della vendita, della politica della concorrenza, delle previsioni di domanda.

Gli algoritmi di *yield management* si prestano particolarmente bene alla gestione di beni e servizi la cui offerta non è elastica e che diventano invendibili in un momento ben preciso: esempi tipici sono per l'appunto i posti in un mezzo di trasporto, in un teatro o in uno stadio, le camere in un albergo, gli spazi pubblicitari. L'obiettivo è ottimizzare il flusso di vendite, praticando prezzi più alti quando la domanda è forte (ad esempio, in coincidenza con periodi o eventi particolari) e più bassi nei periodi di "bassa stagione" o quando la disponibilità è ancora elevata, per stimolare la domanda, rendendone più uniforme il livello nei diversi periodi.

Alcune compagnie aeree (Southwest, JetBlue) sono state i pionieri nell'utilizzo di queste tecniche, che sono ormai patrimonio comune del settore, tanto che le campagne di marketing e pubblicitarie fanno sempre più spesso riferimento a prezzi "a partire da". Di pari passo con l'introduzione dello *yield management* le compagnie aeree hanno iniziato ad adottare programmi di fidelizzazione come i FFP (*Frequent Flyer Program*), anche per limitare l'impatto negativo che gli effetti dello *yield management* possono produrre sulla gestione della relazione con il cliente.

La determinazione precisa del prezzo è quindi la risultante di procedure interamente automatizzate³⁰ che implementano algoritmi che sono via via divenuti sempre più sofisticati, alimentati da parametri sempre più raffinati e dettagliati;

³⁰ Alcuni studi nel settore della "*behavioral research*" hanno confrontato i risultati prodotti dalle tecniche di "*dynamic pricing*", quando applicate da esseri umani anziché da algoritmi automatizzati. Di solito, gli esseri umani tendono a impostare prezzi troppo alti nei periodi di picco della domanda e prezzi troppo bassi quando la domanda è scarsa, a seguito di fattori prevalentemente emotivi (avidità e paura di non riuscire a vendere). I vantaggi, in termini economici, dell'applicazione di modelli matematici di ottimizzazione implementati da computer sono rilevanti. Cfr. BECKER, W.J., BEARDEN, J.N., RAPOPORT, A. "*Perishable Asset Dynamic Pricing in the Laboratory*" , <http://www.behavioral-or.org/papers/DynPrice.pdf>

l'esigenza di adoperare applicazioni di questo livello di complessità, insieme alla tumultuosa crescita dei collegamenti offerti, e della conseguente massa di dati da gestire, ha dato una grande spinta agli investimenti ICT delle compagnie di trasporto aereo a partire dagli anni '80.

Agli albori della diffusione di Internet, le compagnie aeree implementano le prime applicazioni web, consistenti essenzialmente in “vetrine”, che duplicano, con un mezzo di comunicazione diverso, le informazioni normalmente fornite dagli agenti di viaggio: collegamenti, orari, servizi, livelli tariffari. Tali applicazioni, a basso grado di interattività, sono completamente separate dai servizi ICT “core” delle aziende di trasporto aereo (in particolare, quelli che gestiscono il *booking*), in quanto questi ultimi, a metà degli anni '90, sono ancora per la maggior parte basati su architetture e protocolli proprietari, incompatibili con il mondo TCP/IP.

Il passo successivo, a cui le compagnie vengono spinte dall'evoluzione degli strumenti web e soprattutto dall'avvento delle “*low-cost*”, è il tentativo di sviluppare, tramite Internet, un nuovo canale di distribuzione sotto il loro controllo, allentando la dipendenza dai GDS. Questo passaggio evolutivo pone problemi tecnologici e organizzativi di non poco conto, in quanto comporta una migrazione completa delle piattaforme tecnologiche “storiche” verso sistemi *IP-based*, e un'integrazione delle applicazioni pre-esistenti di *booking*, *inventory*, *yield management*, *back-office* con i nuovi sistemi di vendita tramite il canale Internet, laddove i nuovi entranti “*low-cost*” hanno il vantaggio di partire direttamente con soluzioni basate su architetture aperte e *web-oriented*, e con un modello di business interamente basato sull'*e-marketing* e sulla vendita diretta on-line.

La tendenza che in seguito si va consolidando da parte delle compagnie, riguardo alla vendita diretta on-line, è quella di gestire in proprio le vendite “facili” (ad es. singole tratte, senza gestione di itinerari), nelle quali il valore

aggiunto dell'intermediazione dell'agenzia e del GDS è ormai minimo o nullo³¹, e sfruttare il cambiamento dei rapporti di forza contrattuale per ridefinire le relazioni commerciali con i partners: con le agenzie, riducendo le commissioni e spingendo soluzioni Extranet per gestire prenotazioni bypassando i GDS; con i GDS, passando da una situazione in cui le compagnie pagavano loro una “*fee*” di circa 4\$ a “segmento” (ogni tratta può essere composta da più segmenti), per ogni prenotazione, indipendentemente dal fatto che essa venisse in seguito confermata o cancellata, ad un approccio “*value for money*”, con “*fee*” più basse che vengono corrisposte solo quando la prenotazione si trasforma in acquisto.

Per apprezzare l'impatto economico di queste problematiche, basta considerare, a titolo di esempi, che British Airways dichiarava nel 2001 costi di distribuzione pari a 1,1 miliardi di sterline, terza voce di spesa dopo il lavoro e il carburante³², e Continental Airlines riportava nel 2002 *booking fees* fino a 17\$ pagate ai GDS per ogni passeggero, e un costo totale di distribuzione pari a 1 miliardo di dollari³³. Nel momento in cui le *low-cost* cambiano radicalmente lo scenario competitivo, diventa indispensabile per le compagnie aeree “tradizionali” adoperare lo strumento Internet per cogliere l'opportunità di intervenire sui costi di intermediazione e di cancellazione, comprimendo i margini dei GDS, che erano diventati, nel corso degli anni, ragguardevoli, e spesso maggiori di quelli delle compagnie stesse³⁴ (tabella 1.1).

³¹ Oltre il 75% dei *sales manager* delle maggiori compagnie aeree ritengono che nei prossimi anni le vendite dirette on-line saranno, in volume, dal 30% al 50% del totale. Cfr. ALAMARI, F., MASON, K., “*The future of airline distribution*”, *Journal of Air Transport Management*, Dicembre 2006, pagg. 122-134

³² NOAKES, G., COULTER, A., “*BA says more changes are on their way*”, *Travel Trade Gazette* 49 (2002) pagg. 14-16.

³³ ASH, J., “*Statement Before the National Commission to Ensure Consumer Information and Choice in the Airline Industry*”, Luglio 2002. http://govinfo.library.unt.edu/ncecic/other_testimony/ga_testimony.pdf.

³⁴ GLOBAL AVIATION ASSOCIATES, “*The History and Outlook for Travel Distribution in the PC-Based Internet Environment*”, Report prepared for Orbitz, 2001. http://www.orbitz.com/about/pressroom/whitepapers/history_outlook.pdf.

GDSs operating statistics

Company	Period ending	Worldwide locations	Segments per year (million)	Total revenues (million US\$)	Operating expenses (million US\$)	Operating income/loss (million US\$)	Operating margin (%)	Other income (million US\$)	Less taxes (million US\$)	Net earnings/loss (million US\$)	Net margin (%)
Sabre	2/31/1999	N/a	353	2434.6	2062.1	372.5	15.3	155.4	196.0	331.9	13.6
Galileo	2/31/1999	40192	325	1526.1	1213.2	312.9	20.5	361.2	143.0	218.2	14.3
International Amadeus	2/31/1999	48126	269	1316.2	1093.4	222.8	16.9	25.2	77.5	170.4	12.9

Tabella 1.1: Statistiche operative dei GDS nel 2001

Fonte: Global Aviation Associates, 2001

Nella fase più matura dello sviluppo di Internet, le compagnie aeree sposano il concetto di e-business, nell'ambito dell'incessante sforzo di contenere i costi e guadagnare in efficienza, estendendo l'adozione delle tecnologie ICT nelle seguenti aree applicative:

- ✓ Gestione della relazione con il cliente (CRM) e con gli *stakeholders*
- ✓ Gestione delle operazioni e delle risorse (*Flight Schedule Management Systems, Maintenance Control, Crew Management, Station Control Systems*)
- ✓ Ridefinizione del profilo del prodotto/processo (*e-ticketing, self-service check-in*, gestione dei bagagli con tecnologie RFID)
- ✓ Nuove politiche di distribuzione e prezzo (*cyber-auctions*)
- ✓ Gestione della supply-chain (*e-procurement*)
- ✓ Gestione di partnership e alleanze (*Code sharing*, integrazione dei diversi FFP)

A questo punto, le tecnologie e gli strumenti ICT sono ormai un fattore critico di successo per le aziende di trasporto aereo, sia sul piano tattico che su quello strategico, come sintetizzato dalla figura 1.15, e come risulta evidente considerando che il settore ICT, che tradizionalmente era considerato come un dipartimento aziendale di livello infrastrutturale, è adesso coinvolto nell'intero spettro delle attività aziendali e in ogni elemento della catena del valore, tanto che in oltre il 60% delle compagnie aeree esso è rappresentato a livello di *board*³⁵.

³⁵ BUHALIS, D., "eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry", Information & Management 41 (2004) pagg. 805-825

Generic Airline Management <ul style="list-style-type: none"> • Strategic and Operational Management • Finance and accounting • Employee productivity and crew management (rota, training etc) • Relationships with partners and alliance integration • Business management and reporting • Safety and security procedures 	Strategic Airline Functions <ul style="list-style-type: none"> • Strategic Business Unit Management • Routes Planning and market assessment • Monitoring of competitors • Strategic Pricing and yield management • Branding and communication of principles • Distribution strategy • Partnerships and alliances • Capacity and aircraft decisions
Interface with consumers, partners agencies, other distributors and ticketing <ul style="list-style-type: none"> • Inventory management and distribution of tickets • Customer profiling, customer service and communication with consumers • Management of inventory and bookings through GDSs and the Internet • Customer Relationships Management • Managing loyalty clubs • Reservations management, ticketing and electronic ticketing • Operational management • Tactical pricing and yield management • Promotions, special offers and targeted campaigns • eProcurement and management of suppliers and partners • Communications and transactions with stations, branches distributors and customers globally • Invoicing and revenue collection • Co-ordinating with partners and alliance members 	Tactical planning and running the business <ul style="list-style-type: none"> • Reservations and revenue support • Check-in procedures and seats allocation • Gate management and reporting to authorities • Management of in-flight catering • Airport passenger handling • Cargo management, • Baggage handling and monitoring • Pricing, ticketing, revenue and yield management • Networking and schedule development • Scheduling, operational management and control • Crew management and control • Maintenance management and control • Procurement of materials and equipment • Coordination of stations and hubs • Weather, fuel and rota reports and manifests • Critical incidents management and corrective mechanisms

Figura 1.15: Attività che coinvolgono le ICT in una “e-airline”

Fonte: Buhalis, D., “eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry”, Information & Management 41 (2004) pagg. 805–825

Le compagnie aeree sono indubbiamente le organizzazioni più interdipendenti nell’industria dei viaggi; di conseguenza, l’esigenza di integrare le attività operative e di controllo e di coordinarle con quelle dei partner (“*coopetition*”), e degli operatori del canale di distribuzione, e di comunicare in modo efficiente con i clienti, i fornitori e gli *stakeholders* è di rilievo strategico. Il settore *airline* è quindi uno dei più interessati dagli sviluppi tecnologici e dall’evoluzione degli strumenti di comunicazione, con la compagnia aerea che tende a configurarsi sempre più come una “*networked airline*”, al centro di una “*infostruttura*” basata su architetture Intranet e Extranet (figura 1.16), attraverso la quale fornisce ai clienti servizi evoluti, nel tentativo di rendere il viaggio in aereo

un'esperienza nel complesso quanto più possibile soddisfacente, dal momento della prenotazione a quello del ritiro dei bagagli all'arrivo, e gestisce i processi aziendali con crescente efficienza ed efficacia.

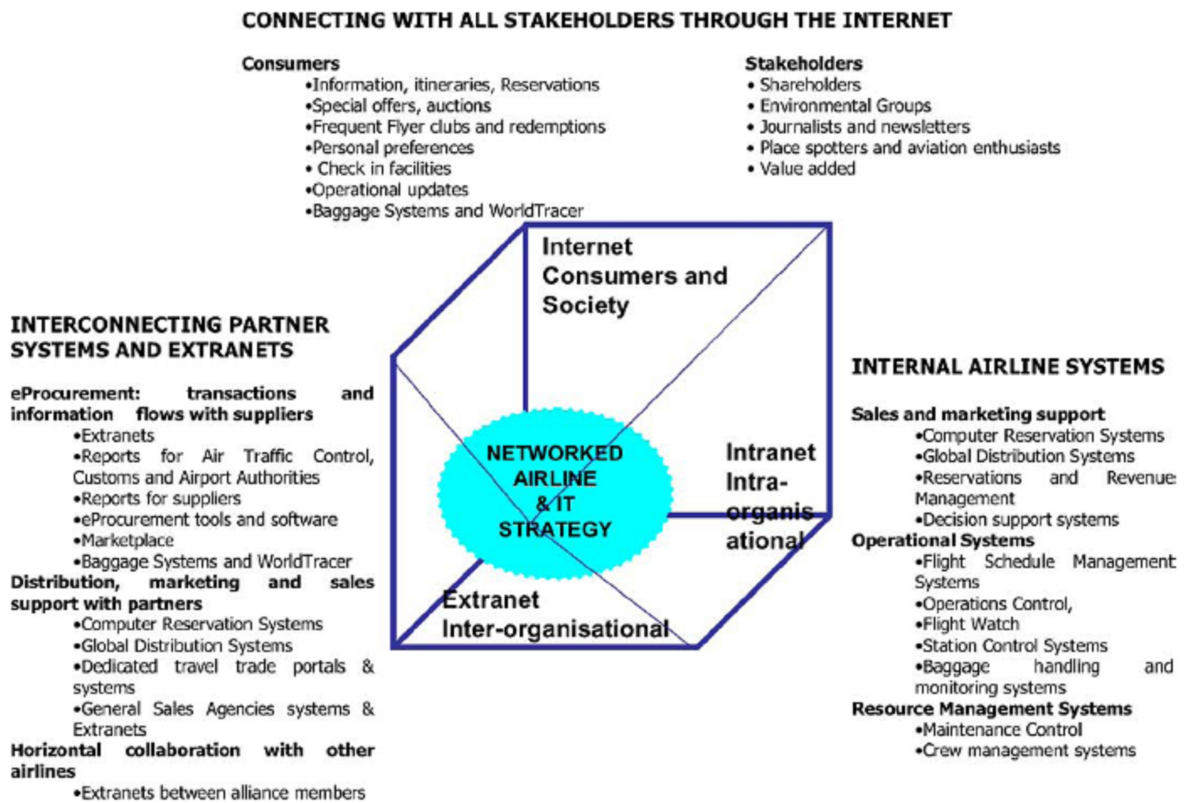


Figura 1.16: “La networked airline”

Fonte: Buhalis, D., “eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry”, Information & Management 41 (2004) pagg. 805–825

1.5 ICT NEL COMPARTO OSPITALITÀ

Il settore “ospitalità” presenta, accanto alle grandi catene alberghiere di respiro globale, un numero enorme di piccole aziende, spesso a conduzione familiare; ciò comporta ovviamente grandi differenze nell’approccio alle problematiche di innovazione e nella penetrazione di soluzioni ICT. Negli ultimi anni si è assistito al proliferare di aziende che offrono servizi ICT ad alberghi e altre strutture ricettive, e alla crescita di consorzi di aziende di ospitalità che, attraverso lo strumento consortile, raggiungono la massa critica necessaria per

rendere economicamente e tecnicamente fattibile l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative, per migliorare la propria posizione competitiva.

Prima degli anni '80, la situazione è quella sintetizzata da David V. Jones, Vice Presidente del GDS Amadeus, con queste parole: *“Imagine, every airplane having its own system, and the captain is in charge of distribution”*³⁶. Ogni struttura adotta le sue tecniche di marketing, pubblicità, distribuzione, il *pricing* viene gestito in modo totalmente non trasparente, e solo una piccola percentuale di aziende, tipicamente le più grandi e dal *brand* rinomato, ricevono flussi significativi di clienti tramite agenzie di viaggi.

I GDS entrano nel mercato dell'ospitalità negli anni '80, e a metà degli anni '90, quando inizia la diffusione di Internet, sono ormai il canale di distribuzione principale per il prodotto: con il progresso delle tecnologie di database vengono via via rimosse le limitazioni sulle possibilità di descrivere in modo esauriente le caratteristiche e i servizi dell'hotel, di gestire in modo flessibile prezzi e disponibilità (per esigenze di prenotazioni più articolate), o ancora di mantenere in tempo reale l'allineamento tra i dati presenti nel GDS e le disponibilità effettive, e i GDS procurano grandi benefici in termini di visibilità, costi ed efficienza, rispetto ai metodi di distribuzione tradizionali. La crescita del volume di prenotazioni effettuate tramite GDS è impetuosa fino alla fine degli anni '90 (figura 1.17, dati relativi al mercato U.S.A.), quando la diffusione di Internet e lo sviluppo del B2C danno impulso ai fenomeni di disintermediazione del canale di distribuzione. I numeri che scandiscono l'andamento del fenomeno sono eloquenti:

- ✓ Nel 1999, il 90% degli alberghi ha un sito web, ma solo il 39% consente di effettuare la prenotazione on-line³⁷

³⁶ Citato in AGEL, P., *“Development of Information and Communication Technology for the Tourism Industry”* MICROS-FIDELIO EAME, Helsinki, Maggio 2007

³⁷ CLINE, R., WARNER, M., *“Hospitality 2000: the technology; a global survey of the hospitality industry's leadership”* Arthur Andersen consultancy, New York, 1999

- ✓ Nel 2001, la percentuale di alberghi che raccolgono prenotazioni on-line è salita al 64%³⁸
- ✓ Già nel 2000, limitatamente alle grandi catene, il 95% è degli operatori è attrezzato per gestire la prenotazione on-line attraverso il proprio portale web³⁹

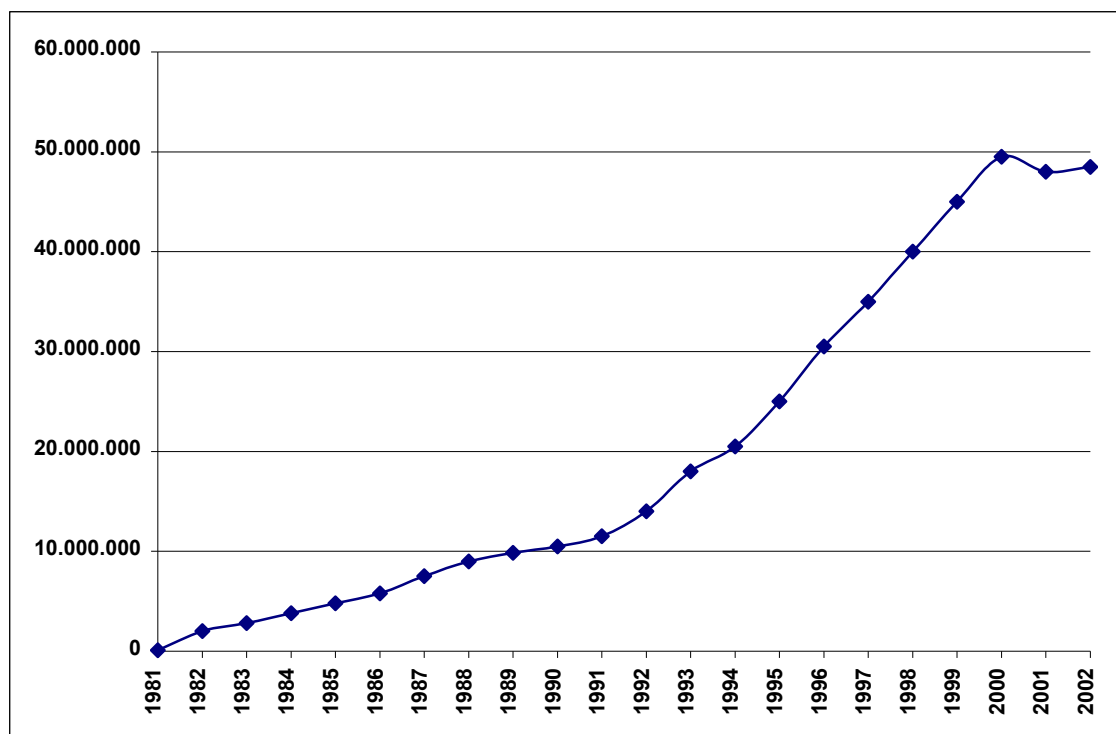


Figura 1.17: Andamento delle prenotazioni alberghiere effettuate tramite GDS – mercato USA
 Fonte: ns. elaborazioni su dati HEDNA (*Hotel Electronic Distribution Network Association*)

Nel volgere di pochi anni, l'industria alberghiera realizza che la distribuzione attraverso Internet incontra il favore di una percentuale crescente di clienti, e che può consentire una drastica diminuzione dei costi di intermediazione, purché avvenga attraverso il portale web della catena o dell'albergo, cioè sia una effettiva vendita diretta. La nascita di nuove figure di intermediari, già descritta in precedenza, crea invece una situazione in cui il canale di distribuzione diventa multiforme e frammentato, i costi non tendono a diminuire, e spesso l'azienda

³⁸ CLINE, R., WARNER, M., "*Hospitality 2000: the future*" Arthur Andersen consultancy, New York, 2001

³⁹ O'CONNOR, P., "*On-line Pricing: An Analysis of Hotel Company Practices*," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 44, No. 1 (2003), pagg. 88-96.

alberghiera rischia di perdere il controllo del pricing del proprio prodotto (Figura 1.18).

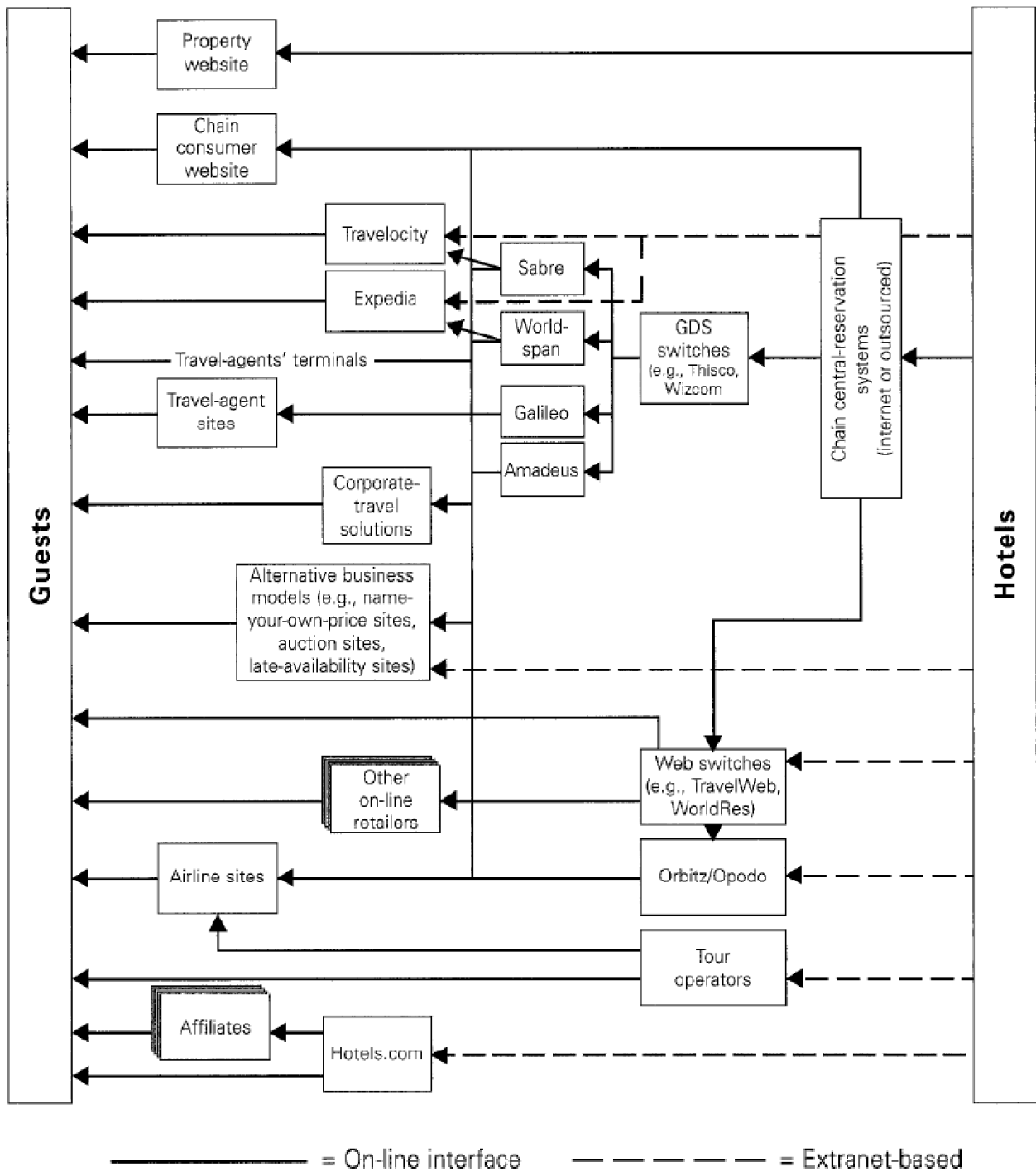


Figura 1.18: Network globale di distribuzione del prodotto alberghiero
 Fonte: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Dicembre 2003

Lo sforzo di indirizzare le prenotazioni e le vendite sul canale diretto on-line, condotto attraverso varie iniziative di marketing (offerta di particolari combinazioni, disponibili solo tramite il sito web, programmi di fidelizzazione, etc) produce risultati migliori per le grandi catene, che hanno il vantaggio di un brand visibile, e riescono più efficacemente a deviare un flusso significativo di prenotazioni sul proprio portale web, realizzando oltre due terzi del B2C di settore in volume⁴⁰; le piccole catene e gli hotel singoli registrano numeri inferiori, ma pur sempre in un significativo trend di crescita.

La tabella 1.2, tratta da una ricerca di Merrill Lynch e Hospitality e-business Strategies⁴¹, mostra i dati e le proiezioni, relativi al mercato USA, sulla suddivisione dei flussi di prenotazioni alberghiere on-line tra dirette e intermedie:

Totale per l'industria (USA)	2003	2005	2007	2008 (stime)	2010 (stime)
Hotel Branded Websites	53%	54%	60%	62%	65%
Intermediary Websites	47%	46%	40%	38%	35%

Major Hotel Brands	2006
Hotel Branded Websites	81,4%
Intermediary Websites	18,6%

Tabella 1.2: Suddivisione dei flussi di prenotazioni alberghiere on-line – mercato USA
Fonte: Hospitality eBusiness Strategies

Nel mercato europeo la situazione evolve in modo analogo: in un *case study* pubblicato da e-business W@tch nel 2007⁴², vengono riportati i dati si B2C relativi ad AccorHotels, che mostrano una crescita delle vendite on-line tra il 2003 e il 2004 dal 5,6% al 8% del volume totale, di cui oltre l'80% effettuate direttamente attraverso i siti web degli hotel della catena.

⁴⁰ "Brand Sites Produce 67% of All Major Hotel Chain Internet Reservations", Market Wire, Incorporated, Ottobre 2003.

⁴¹ Starkov, M., Price, J., "Internet Marketing and Distribution Trends Impacting the Hospitality Industry from 2007-2010", Hospitality eBusiness Strategies

⁴² RINGEL, M., RAMBØLL MANAGEMENT, "Case study: controlling the costs of web-based distribution / accorhotels, france (worldwide)", E-business w@tch, Dicembre 2006

Comunque, le industrie del settore sono ben lungi dal ritenere perseguibile una completa disintermediazione, in quanto gli intermediari esterni sono ancora importanti, soprattutto nei periodi di bassa stagione. Da qui le politiche di “*Dynamic Third Party Margins*” adottate ormai dalla maggior parte dei gruppi alberghieri, che consistono nel modulare le commissioni in modo anti-ciclico, sulla base del livello di domanda stagionale. In alta stagione, quando la domanda è forte, la vendita diretta è più che sufficiente a saturare l’offerta, e le commissioni di intermediazione sono basse; viceversa, nei periodi di bassa stagione il ruolo degli intermediari diventa fondamentale, e le commissioni aumentano (Figura 1.19). In altri termini, l’industria è interessata al *booking* indiretto in bassa stagione, e a quello diretto in alta stagione.

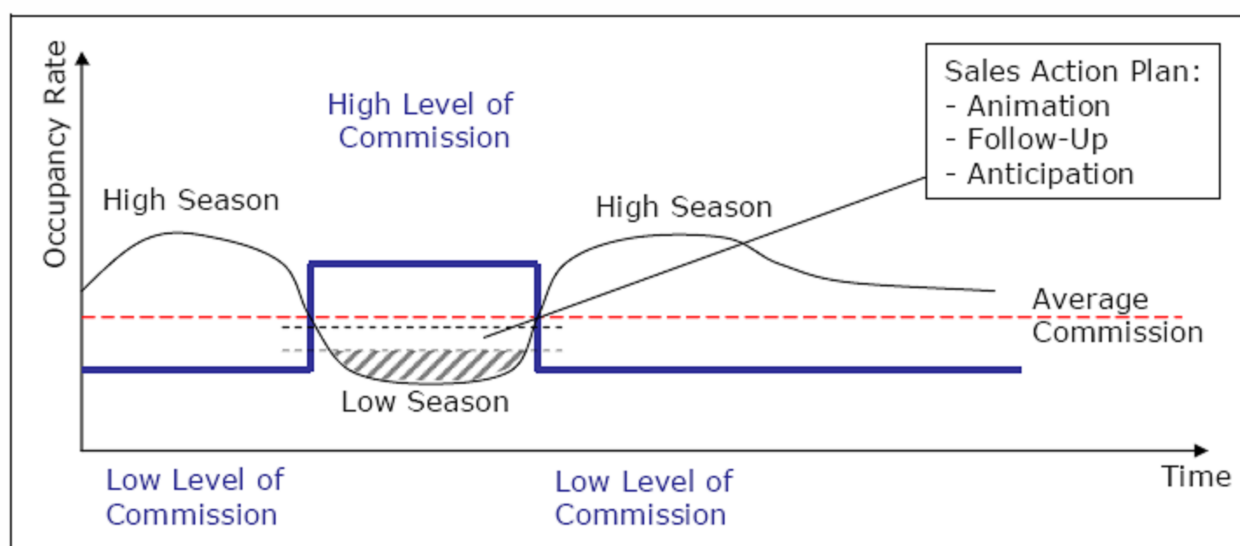


Figura 1.19: Andamento della percentuale di occupazione e delle commissioni di intermediazione
Fonte: AccorHotels 2006

Inoltre, l’intermediazione continua ad essere pressoché irrinunciabile quando l’esigenza del cliente è la costruzione di un “pacchetto” di viaggio, in quanto è minima la percentuale di clienti che procede in modo autonomo ad acquistare trasporti, ospitalità, noleggio auto, eventi, trattamenti accessori, utilizzando i siti web dei produttori: gli intermediari, siano essi l’agenzia

tradizionale o un operatore on-line, aggiungono valore tramite il pre-confezionamento del pacchetto.

I canali di distribuzione hanno sempre più spesso, e avranno sempre più in futuro, il web come ultimo *step* per raggiungere il cliente; ma i percorsi che collegano il cliente al fornitore del servizio sono molteplici, e rispondono ad esigenze e a profili del cliente diversi. I GDS sono parte fondamentale del canale “tradizionale”, che passa attraverso l’agenzia di viaggi, ma sono anche attori rilevanti nel mondo dell’intermediazione on-line, in quanto portali e agenzie virtuali sono in generale dipendenti dai contenuti forniti dai GDS, né più né meno che le agenzie “fisiche”.

Di fronte al declino, almeno quanto a volumi, del canale di distribuzione tradizionale, i GDS non possono che investire sui contenuti, estendendo sempre più la quantità e la qualità di informazioni e servizi, sia in orizzontale, in termini di copertura territoriale globale, che in verticale, spaziando ad esempio su formule alternative di ospitalità, dai villaggi ai bed & breakfast, alle case-vacanza, in una realtà distributiva che risulta ormai completamente rivoluzionata, che non è più lineare e rigida, ma reticolare e “coopetitiva” con gli altri operatori, reali e virtuali.

La frammentazione del settore “ospitalità” comporta ovviamente diverse modalità e velocità di risposta alle sfide che l’evoluzione tecnologica propone per i prossimi anni, e in particolare:

- ✓ Web 2.0, *Consumer Generated Media*, *Social Networks*, *blogs*: L’avvento delle applicazioni web che vanno sotto il nome “Web 2.0” sta cambiando completamente le regole del gioco, per quanto riguarda il marketing del prodotto alberghiero. Nel prossimo paragrafo tali problematiche vengono esaminate con maggiore dettaglio.
- ✓ eCRM e fidelizzazione del cliente web
- ✓ Uso delle tecnologie “mobile”
- ✓ Uso dei “*rich media*” su connessioni a banda larga
- ✓ Convergenza e integrazione di tecnologie nei settori: *security*, *user-friendly web*, *data mining*, *revenue management*

1.6 L'E-TOURISME IL WEB 2.0

A circa 10 anni di distanza dall'ingresso di Internet nel mondo del business turistico, una nuova ondata di applicazioni e strumenti informatici dà vita al cosiddetto "Web 2.0", che in realtà rappresenta, più che una "nuova versione" del web, come il nome fa credere, un "nuovo approccio" alla comunicazione via web, reso possibile dalla disponibilità di strumenti tecnologici, ma soprattutto da un'evoluzione "naturale", per così dire, delle esigenze dell'utilizzatore del web.

I concetti innovativi, alla base del web 2.0, sono i seguenti:

- ✓ Gli utenti non sono più esclusivamente "lettori" di contenuti, ma anche produttori di contenuti
- ✓ I contributi apportati dagli utenti aggiungono valore, anche inconsapevolmente, tramite un meccanismo di "intelligenza collettiva"
- ✓ "*Soft security*": è più conveniente rendere un danno facile da riparare, che sforzarsi per impedirlo. In altri termini, il valore della partecipazione è superiore al danno prodotto dai disturbatori
- ✓ Le applicazioni web sono "aperte", cioè facili da riutilizzare come "mattoni" di altre applicazioni
- ✓ Approccio "incrementale" al web, anziché "referenziale": più che "trovare il sito" che interessa, è importante "essere sintonizzati" con il sito che interessa
- ✓ Effetto "*long tail*": negli spazi on-line in cui gli utilizzatori sono presenza attiva, si creano molteplici occasioni di business su prodotti e servizi "di nicchia", per i quali gli spazi "fisici" sarebbero troppo costosi

La prima generazione del web è basata sul linguaggio HTML, che essenzialmente serve a descrivere l'aspetto di una pagina web, e sul browser, che interpreta il linguaggio HTML e riproduce la pagina sul monitor dell'utente; il web è in pratica una "vetrina", l'utente "naviga" tra le pagine, ma ha solo il ruolo di "lettore" dei contenuti in esse presenti.

Nella seconda generazione, attraverso linguaggi di *scripting* e di generazione dinamica delle pagine, come PHP, ASP, JavaScript e altri, si passa ad applicazioni di tipo “interattivo”, in cui la pagina presentata all’utente viene costruita dinamicamente, sulla base del dialogo intercorso tra utente e applicazione. Sono questi gli strumenti che consentono la nascita dell’e-commerce, in quanto permettono l’interazione tra l’utente web e il database del venditore, contenente le informazioni sui prodotti, i prezzi, la costruzione del “carrello della spesa” dell’utente, etc.

Nella generazione “web 2.0”, l’utente produce contenuti, anche senza essere dotato di competenze tecniche. Nasce il fenomeno dei “*blog*” e dei siti “*wiki*”, che rapidamente assume dimensioni planetarie: gli utenti possono inserire liberamente commenti, immagini, altri contributi multimediali (i cosiddetti “*Consumer Generated Media*”, CGM), dando vita a comunità virtuali, a gruppi di interesse, *social network*. La tecnologia RSS consente inoltre di ricevere in tempo reale gli aggiornamenti apportati ad un sito o ad una sezione specifica di un sito, realizzando così una “sintonizzazione” sui contenuti di interesse, che rende più semplice e dinamica la relazione di scambio con gli altri utenti che condividono l’“aggancio” agli stessi argomenti.

Queste modalità di utilizzo del web hanno un impatto enorme sul mondo del turismo, in quanto nel giro di pochi anni nascono e si sviluppano in modo impetuoso molteplici siti dedicati al turismo, con recensioni, commenti, contributi multimediali, informazioni su destinazioni, strutture, servizi.

Siti come TripAdvisor, WikiTravel, Travelistic, hanno raggiunto livelli di partecipazione e di ricchezza di informazioni tali da essere ormai un importante strumento di pianificazione di viaggi per milioni di utenti.

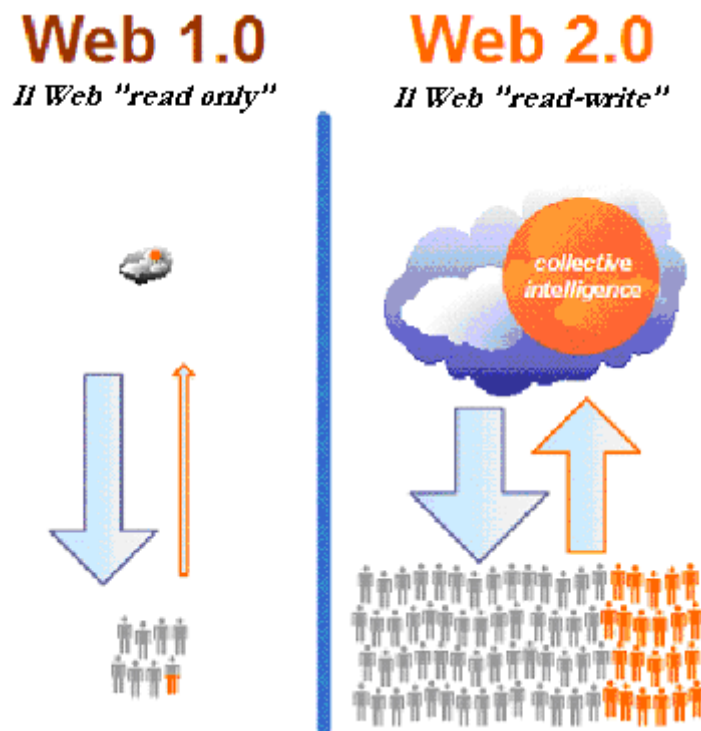


Figura 1.20: Dal web “vetrina” al Web 2.0
Fonte: Ns. elaborazioni

Si crea così un’evidente antinomia tra le informazioni e le valutazioni “ufficiali” fornite sul sito web di un albergo o di una destinazione turistica e le opinioni, le esperienze e le informazioni provenienti dagli utenti, che ovviamente, agli occhi degli altri utenti, hanno un notevole peso (figura 1.21).

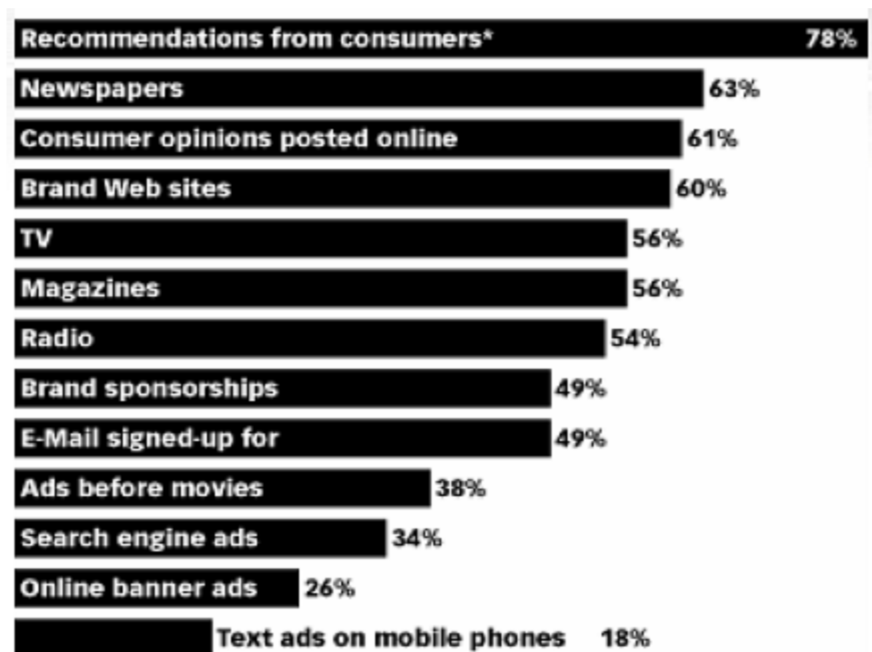


Figura 1.21: Fiducia riscossa da vari veicoli pubblicitari
Fonte: The Nielsen Company, “On-line Global Consumer Study”, Ottobre 2007

Le aziende del settore turistico si trovano quindi nella necessità di attrezzarsi per gestire questa nuova forma di comunicazione, facendosi parte attiva di un dialogo “aperto”, informale, veloce, pubblico: si tratta di un cambiamento così profondo nelle strategie di marketing da avere un impatto sulla intera “cultura” aziendale.

Quanto al cosiddetto effetto “*long tail*”, esso rappresenta il più vistoso cambiamento prodotto dalle tecnologie Web 2.0 sulle strutture dei mercati maggiormente interessati dal B2C: viaggi e turismo, libri, prodotti multimediali. Prima della diffusione dell’e-commerce, l’attività dei venditori al dettaglio era organizzata secondo la “*80/20 rule*”, o “Principio di Pareto”, secondo cui l’80% del business viene dal 20% dei clienti e dei prodotti. In altri termini, i prodotti e i clienti a basso volume di vendite causano costi di magazzino, gestione, distribuzione, marketing che li rendono anti-economici. Nel mondo del commercio via web, e del web 2.0 in particolare, questo principio viene completamente stravolto: i successi di aziende come Amazon ed E-bay stanno a dimostrare che “*selling less of more*”, cioè seguire le “nicchie” di mercato, è un’opzione strategica vincente, in quanto il volume totale del business prodotto da questi utenti e prodotti “minori” supera di gran lunga quello relativo ai pochi “*blockbusters*”. D’altra parte, il negozio “reale” deve confrontarsi con il “paradigma della scarsità”: scarsità di spazio espositivo, di spazio di magazzino, di numero di clienti potenziali che riesce a raggiungere, laddove l’e-commerce nell’era del Web 2.0 ruota invece intorno al “paradigma dell’abbondanza”, in quanto la platea raggiungibile, lo spazio espositivo, il ventaglio di prodotti diventano virtualmente illimitati.

L’effetto “*long tail*” si manifesta sia nell’offerta in rete di prodotti e servizi “di nicchia” in settori tradizionali, come ad esempio l’ospitalità (appartamenti, ville, Bed & Breakfast, House Boat) e il *car rental* (piccole compagnie indipendenti che servono aeroporti e destinazioni minori), sia nella disponibilità di

prodotti e servizi nuovi, che grazie agli strumenti web 2.0 riescono a intercettare il “pulviscolo” di domanda altrimenti destinata a rimanere insoddisfatta. Alcuni esempi rilevanti:

- ✓ Servizi per il *business travel*: parcheggio all’aeroporto, trasporti locali, prenotazioni di ristoranti e sale riunioni
- ✓ Organizzazione di piccoli meeting, con *catering* e supporto audio-visivo
- ✓ Servizi per l’organizzazione di matrimoni
- ✓ Prenotazione e acquisto di biglietti per eventi “minori”

Quando, nel descrivere i principi fondamentali dell’approccio web 2.0, si fa riferimento all’“apertura” delle applicazioni software, che sono liberamente riutilizzabili ed integrabili in altre applicazioni, si tocca un punto di grande rilevanza strategica, che è intimamente collegato all’effetto “*long tail*” appena descritto: il software attraverso il quale viene condotto il business on-line è ormai una *commodity*, non ha senso proteggerlo, anzi è auspicabile il suo riutilizzo in altre applicazioni, in modo da aumentarne la popolarità tra gli utenti; la risorsa strategica è il database, i dati forniti dagli utenti che utilizzano il software e lo arricchiscono di contenuti. Il valore di un sito di “*Web Travel 2.0*” sta nella massa di informazioni, opinioni, consigli, recensioni fornite dagli utenti, che costruiscono, con un meccanismo di “intelligenza collettiva”, la reputazione del sito stesso, innescando un circolo virtuoso tra notorietà del sito e affidabilità delle informazioni in esso contenute; d’altra parte, se si pensa ad un fenomeno come E-bay, è evidente che la risorsa strategica che ne garantisce il vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende di aste on-line (che non sono affatto poche) è proprio l’enorme quantità di dati raccolti negli anni: un utente che effettua transazioni su E-bay ha una “reputazione” basata sui giudizi espressi dagli altri utenti, ed è spinto a non cambiare piattaforma dalla necessità di conservare questo capitale di credibilità, che lo agevola nella realizzazione di nuovo business.

I GDS, viceversa, provengono da un mondo in cui il valore risiedeva nella piattaforma *hardware* (grandi *mainframe*, centinaia di linee di comunicazione, migliaia di “terminali”) e nell’applicazione “proprietaria”, attraverso la quale veniva gestito il business, con le sue regole, la sua curva di apprendimento, la sua “filosofia”. Il mondo in cui i GDS si trovano a competere oggi, a causa della impetuosa evoluzione tecnologica, ha completamente riscritto le regole del gioco competitivo, cambiando radicalmente il quadro dal punto di vista “*resource-view*”.

Nel seguito del presente lavoro si analizza in dettaglio il posizionamento competitivo attuale e le prospettive strategiche dei GDS e di Galileo in particolare, alla luce della evoluzione del mercato turistico tratteggiata nel presente capitolo.

CAPITOLO SECONDO

I GDS NELL'ERA DELL'E-TOURISM

Come brevemente descritto nel capitolo precedente, l'evoluzione tecnologica, con la nascita di nuovi canali distributivi e di nuove figure di "infomediari" nel mercato dei servizi e prodotti turistici, richiede ai protagonisti dell'infrastruttura preesistente, i GDS, una ridefinizione delle strategie competitive.

Nonostante nella visione dei nuovi arrivati essi vengano classificati come i "dinosauri" del mondo dell'intermediazione elettronica, i GDS rappresentano una grande storia di successo tecnologico, e possono essere considerati a pieno titolo le prime compagnie nel mondo ad aver usato applicazioni di e-commerce, avendo in pratica "inventato" il B2B; peraltro, nonostante il loro ruolo fondamentale e il loro successo tecnologico e finanziario, i marchi dei grandi GDS sono pressoché sconosciuti al grande pubblico, perché solitamente il cliente dell'agenzia di viaggi o l'utilizzatore del sito web di viaggi non ha visibilità del lavoro di intermediazione, aggregazione, e gestione delle informazioni svolto "dietro le quinte" dal GDS.

Tali sistemi (soprattutto i 4 "grandi" GDS: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan) hanno realizzato negli anni una penetrazione globale, fino a diventare la modalità consolidata per l'acquisto di servizi e prodotti turistici attraverso le agenzie di viaggi. L'infrastruttura tecnologica, che consente di unire, integrare e distribuire i dati relativi a migliaia di organizzazioni turistiche, mette a disposizione degli agenti di viaggi uno strumento potentissimo per la ricerca di soluzioni per il cliente e per l'integrazione dei processi di prenotazione e vendita con le procedure di *back-office* di agenzia, consentendo grandi guadagni di efficienza.

Da parte loro, i fornitori di servizi e prodotti, agganciandosi ad un GDS, hanno immediatamente la garanzia della distribuzione su scala globale, conservando peraltro la possibilità di adoperare i propri sistemi di *yield management* per la gestione dinamica dei prezzi, grazie all'efficienza dei meccanismi di comunicazione e di aggiornamento del database dei GDS.

Fino alla metà degli anni '90, la struttura del canale è dunque piuttosto lineare (Figura 2.1), e dal punto di vista economico si regge su 3 tipologie di rapporto commerciale, con le relative specificità di natura contrattuale:

- ✓ GDS – Fornitori
- ✓ GDS – Agenzie
- ✓ Fornitori – Agenzie

Il GDS incassa dal fornitore una “*booking fee*” indipendente dal prezzo del bene venduto (con una struttura contrattuale più o meno articolata; ad esempio, quella in uso per le compagnie aeree prevede vari tipi di *fee* a seconda del ruolo svolto dal GDS, da cui risulta una classificazione dei “segmenti” in “*Net active*”, “*Drop through*”, “*Passive ticket*”, etc.); l'agenzia paga al GDS un canone annuale per il servizio, che comprende l'associazione, la fornitura dell'*hardware* e del *software*, l'assistenza tecnica, la formazione dell'operatore, e da parte sua il GDS riconosce all'agenzia uno sconto progressivo in base al volume di affari, per cui il saldo finale può essere, per l'agenzia nei confronti del GDS, positivo o negativo. L'agenzia a sua volta incassa una commissione dal fornitore, di solito una percentuale sul prezzo del prodotto per l'utente finale.

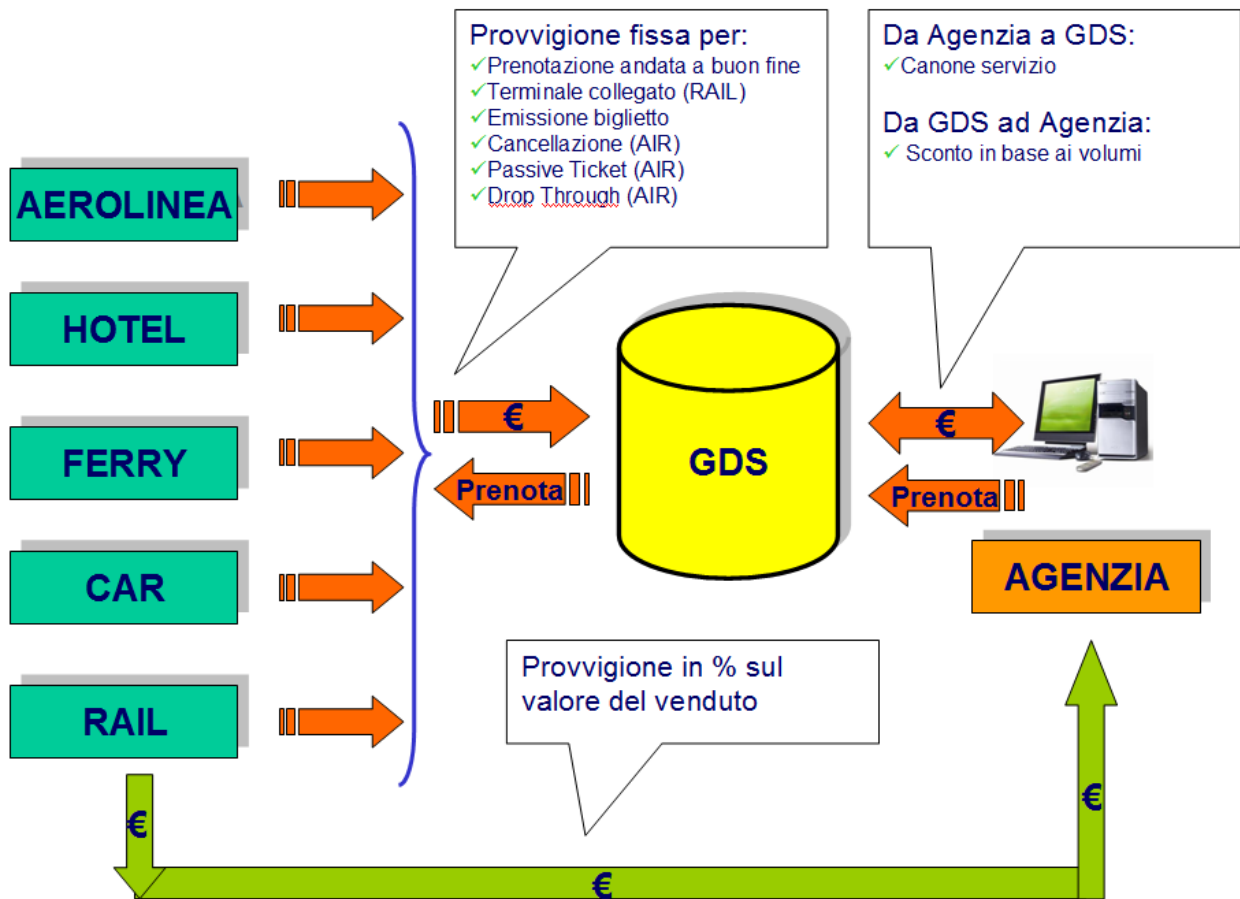


Figura 2.1: Flussi tra operatori del canale di distribuzione tradizionale
Fonte: ns. elaborazioni

L'avvento della "deregulation dei cieli" causa la nascita di una fortissima competizione tra le compagnie aeree, che si riflette sulle politiche praticate nei confronti delle agenzie, tese a incentivarle a proporre al cliente finale, tra le molte alternative che compaiono nella schermata del GDS, quella di una particolare compagnia. Ciò naturalmente comporta che l'agente di viaggi non ha interesse a proporre al cliente la soluzione più conveniente per il cliente stesso, quanto piuttosto quella che procurerà i maggiori benefici all'agenzia; la posizione dell'agenzia si rafforza nei confronti dei fornitori, ma l'impatto sui GDS è insignificante, in quanto le regolamentazioni cui essi sono sottoposti (i cosiddetti "code of conduct") impediscono loro di praticare trattamenti diversi alle diverse compagnie. Peraltro, in questa fase non viene messo in discussione il ruolo dei GDS, che restano, per i fornitori, una soluzione molto più economica ed efficiente

rispetto alla distribuzione tramite vendita diretta, che infatti, fino alla “*Internet revolution*”, ha un peso assolutamente trascurabile.

Come descritto nel capitolo precedente, la vera minaccia per i GDS arriva da Internet, che rende concreta la possibilità di disintermediazione del canale, e cambia i rapporti di forza tra fornitori, GDS e agenzie, a vantaggio dei fornitori: le compagnie aeree in primo luogo, a fronte della pressione competitiva esercitata dalle *low-cost*, agiscono pesantemente sui *sales cost*, riducendo drasticamente o annullando del tutto le provvigioni alle agenzie, e rinegoziando gli accordi con i GDS, che vedono a loro volta messo a repentaglio il loro ruolo di infomediari, anche a causa del proliferare di tariffe e convenzioni “web-only”, attraverso le quali le compagnie aeree accentuano l’attacco all’oligopolio dei GDS.

Da non trascurare è anche il fenomeno della nascita, a partire dal 2004, di nuovi GDS “light” (i cosiddetti GNE, “GDS New Entrants”, i cui esponenti più rilevanti sono ITA software, G2Switchworks, Triton Distribution Systems, Farelogix), che promettono di abbassare drasticamente i costi di distribuzione tramite l’uso delle loro soluzioni software, interamente basate sul web, che effettuano la ricerca delle informazioni sulla base delle richieste dell’operatore di agenzia, muovendosi in una rete “virtuale” sul web (e non “fisica”, come quella dei GDS) tra fornitori, clienti di livello “corporate”, agenzie, e gestendo le diverse prenotazioni nell’ambito dello stesso “pacchetto”, anche presso fornitori diversi. Il modello di business dei GNE si basa su *booking fee* ridotte e flessibili, e su incentivi non monetari all’agenzia da parte del GNE (ad esempio, contenuti speciali riservati), e su incentivi all’agenzia da parte della compagnia aerea (Figura 2.2). Al momento, il fenomeno GNE non ha ancora varcato i confini del mercato USA, e non ha realizzato la penetrazione sperata⁴³, ma certamente è uno dei fattori che determinano una riconsiderazione, da parte dei GDS, dell’intero modello di business.

⁴³ “ANALYSIS OF THE EU AIR TRANSPORT INDUSTRY - Final Report 2006”, Department of Air Transport University, Cranfield University

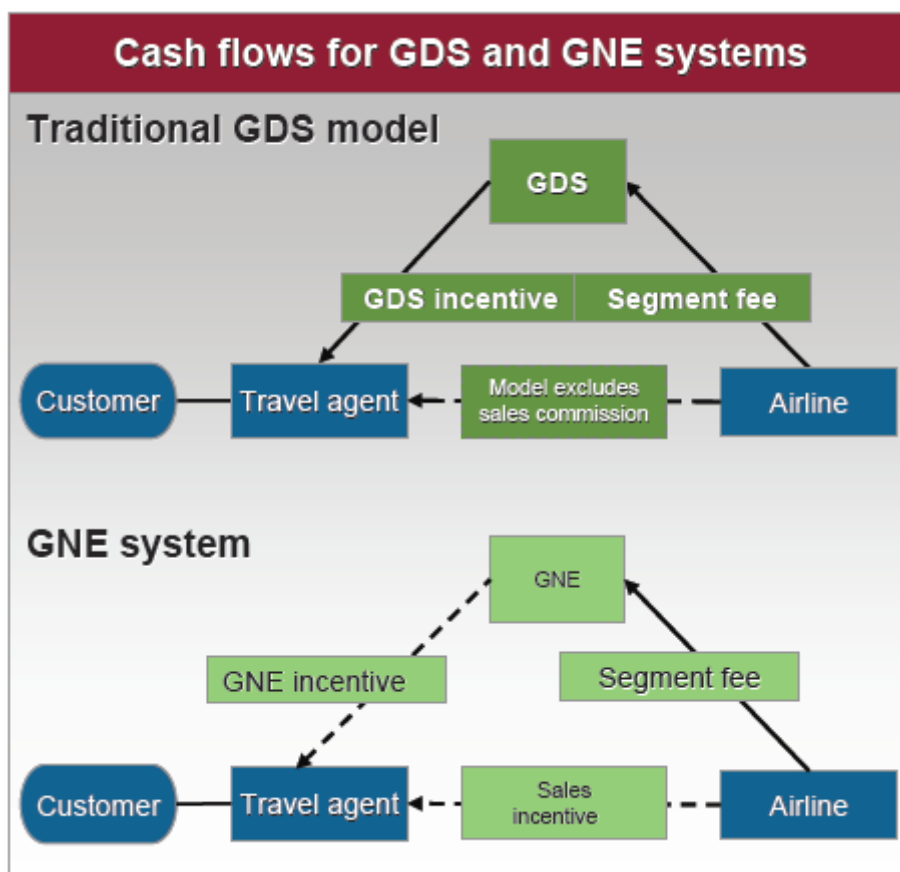


Figura 2.2: Confronto tra i business model dei GDS e dei GNE

Fonte: Accenture Webcast Series, "Alternatives to the GDS Model —The GNEs Bypass Proposition Uncovered", 26 Gennaio 2006

Per quanto riguarda dunque l'evoluzione dello scenario competitivo dei GDS negli ultimi anni, esso può essere efficacemente sintetizzato con lo schema di Porter, come in Figura 2.3.

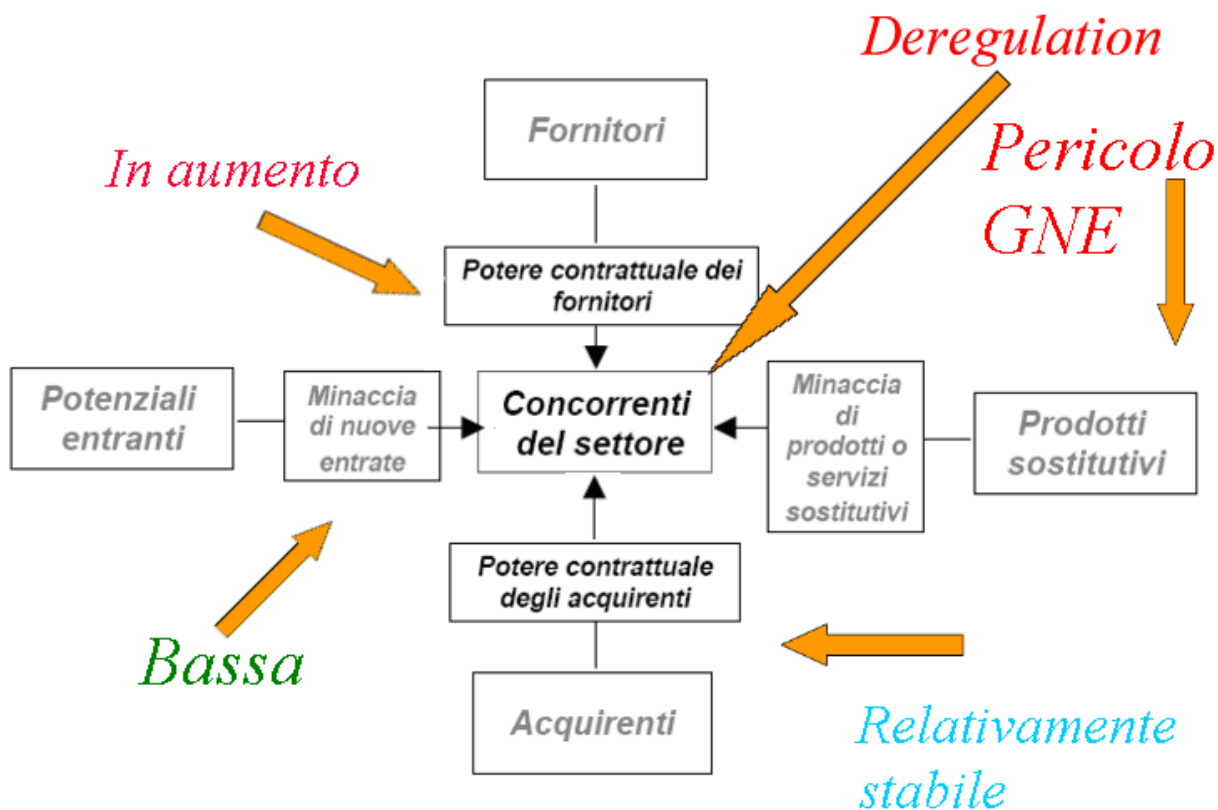


Figura 2.3: Il modello delle cinque forze applicato alla situazione competitiva dei GDS
Fonte: ns. elaborazioni

Riguardo alla competizione “interna” tra i GDS, il 15 Novembre 2007 la Commissione Europea ha pubblicato la sua proposta di modifica del “*Code of Conduct for computerised reservation systems*” che fu introdotto, a seguito dell’analoga iniziativa del *Department of Transportation* degli Stati Uniti, per introdurre delle regole di tutela per gli operatori del settore e i consumatori, necessarie per limitare il potere dei GDS, che operando in regime di oligopolio, avevano la possibilità di mettere in atto pratiche scorrette; le regole più significative sono la “*mandatory participation rule*”, che impone ai vettori in possesso di una quota societaria di un GDS superiore al 5% di essere presenti anche sugli altri sistemi di prenotazione con lo stesso livello di partecipazione, e il “*neutral display*”, ossia l’obbligo di visualizzare i voli di tutti i vettori secondo parametri oggettivi (l’ora della partenza, la durata del volo ecc.), senza valorizzare le compagnie partner.

Il 31 gennaio 2004 il dipartimento dei trasporti americano ha introdotto delle modifiche radicali al “*Code of Conduct*”, alla luce della nuova situazione del mercato, abolendo i vincoli più significativi. In Europa c’è una forte resistenza verso questa liberalizzazione, argomentata soprattutto con la permanenza nel capitale del GDS Amadeus, con quote significative, di grandi compagnie aeree (Lufthansa, Iberia, Air France). Gli altri GDS e l’ECTAA (Associazione Europea delle Agenzie di Viaggi) prospettano la possibilità che Amadeus, che ha la maggiore quota di mercato nell’UE, possa abusare della posizione dominante che si verrebbe a creare per il suo legame stretto con tre delle più grandi compagnie aeree dell’UE.

Naturalmente, la eventuale rimozione delle limitazioni imposte dal “*Code of conduct*” europeo alimenterà una forte tensione competitiva tra i GDS, di cui dovrebbero avvantaggiarsi i fornitori di prodotti e servizi.

La tabella 2.1 sintetizza in un’ottica SWOT la situazione in cui vengono a trovarsi i grandi GDS nell’era dell’e-Tourism, alla luce delle considerazioni svolte.

<p><i>Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensioni ✓ Competenze interne ✓ Mezzi finanziari ✓ Contenuti ✓ Infrastrutture ✓ Forte integrazione con agenzie (back-office, bsp) 	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficoltà di innovazione ✓ Alti costi ✓ Software complesso, non user-friendly ✓ Margini in diminuzione ✓ Grandi sistemi “legacy”, di vecchia tecnologia ✓ Mancanza di brand awareness
<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Differenziazione del prodotto, mantenendo il business tradizionale ✓ Upgrade del prodotto tramite le nuove tecnologie ✓ Economie di scala ✓ One-stop shop ✓ Iniziative di espansione in verticale ✓ Crescita del mercato turistico 	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competizione da altri GDS e GNE ✓ Piattaforme software per pricing, booking, shopping a basso costo ✓ Disintermediazione ✓ Perdita di controllo sul canale ✓ Aumento del volume di interrogazioni ✓ Rapida obsolescenza dell’infrastruttura ✓ Crescita delle low-cost

Tabella 2.1: Analisi SWOT dei GDS
Fonte: ns. elaborazioni

Nello scenario così delineato, si possono identificare le principali direttrici di azione che i GDS hanno a disposizione, per migliorare il proprio posizionamento competitivo:

- ✓ Forte innovazione tecnologica, sia dal punto di vista delle architetture hardware che delle soluzioni software
- ✓ Ampliamento dei contenuti
- ✓ Nuove politiche commerciali

Dal punto di vista tecnologico, i GDS si trovano a gestire architetture di sistema di tipo “*Transaction Processing*” tradizionale, su *mainframe* con enormi capacità di calcolo e memorizzazione (dalle 10.000 alle 15.000 transazioni al secondo, con migliaia di “terminali” collegati e capacità di archiviazione di alcuni Terabytes), ma basati su soluzioni chiuse, di tipo “*proprietary*”, di difficile espansione, manutenzione e integrazione con altre applicazioni, con interfacce utente tutt’altro che “amichevoli”. Inoltre, anche l’infrastruttura di comunicazione con le agenzie, costruita nel corso di anni, con notevoli investimenti, tendenzialmente perde il suo valore come asset tecnologico, nel momento in cui la “banda larga” diventa accessibile a prezzi bassissimi e con diffusione capillare.

Si assiste quindi, soprattutto negli ultimi 5 anni, a massicci investimenti da parte dei grandi GDS su nuove architetture hardware, di tipo *Open Systems*, e soluzioni software di nuova generazione, basate sulle tecnologie SOA (*Service Oriented Architecture*), che essendo estremamente flessibili e modulari si adattano benissimo a gestire l’offerta di servizi in volumi estremamente variabili (basti pensare alla stagionalità tipica del business turistico) e soggetti a frequenti modifiche, ampliamenti, riconfigurazioni.

Nella definizione dell’IBM, “*A service-oriented architecture (SOA) is an application framework that takes everyday business applications and breaks them down into individual business functions and processes, called services. A SOA lets*

*you build, deploy and integrate these services independent of applications and the computing platforms on which they run*⁴⁴”. Nella costruzione di una applicazione software complessa, tipicamente di natura gestionale, i moduli che implementano i diversi servizi vengono liberamente e dinamicamente riassemblati, e interagiscono tra loro attraverso protocolli e interfacce basati sugli standard del web, quindi “aperti” e interoperabili.

La tabella seguente sintetizza le differenze tra l’approccio tradizionale e quello basato sull’architettura SOA alla costruzione di applicazioni software.

TRADIZIONALE	SOA
Orientato alle funzioni	Orientato ai processi
Un ciclo di sviluppo	Cicli di sviluppo incrementale
Applicazioni in “pila”	Moduli che collaborano
Legami stretti tra le funzioni	Legami laschi tra i processi
Progettazione a priori	Astrazione
Grandi investimenti in IT a lungo termine	Investimenti incrementali

Tabella 2.2: confronto tra approccio tradizionale e SOA allo sviluppo del software applicativo
Fonte: ns elaborazioni

A questo sviluppo “*in house*”, i GDS affiancano la produzione e il rilascio di strumenti di *booking* basati su web, intuitivi e flessibili, che supportano contenuti multimediali, sfruttando così al meglio la grande ricchezza e varietà di informazioni disponibili nei database, e consentono una operatività pressoché immediata agli operatori di agenzia, con una curva di apprendimento molto ripida. Peraltro, in generale la posizione dei GDS come fornitori di contenuti integrati alle agenzie e ai Tour Operator resta piuttosto solida: da un lato, per l’agenzia la ricerca sul web dei prezzi o delle combinazioni più convenienti è un’attività molto dispendiosa in termini di tempo, che ha quindi dei costi non indifferenti, che ribaltati sul cliente tendono ad annullare i benefici dell’acquisto via web; dall’altro, questa modalità di lavoro rappresenta da un punto di vista gestionale un

⁴⁴ “*Achieving Business Flexibility*”, IBM Service-Oriented Architecture Services, Ottobre 2005

ritorno al passato, in cui ogni transazione viene effettuata con partner diversi, con sistemi di pagamento diversi, e deve essere individualmente processata al livello di *back-office*. Uno dei grandi benefici apportati dai GDS all'operatività dell'agenzia è proprio l'efficienza, grazie all'integrazione delle procedure di *booking*, *ticketing*, fatturazione, calcolo degli sconti, con il bsp (*Bank Settlement Plan*) della IATA⁴⁵.

Inoltre, la partnership tra GDS e agenzie nel campo dell'utilizzo delle tecnologie è molto consolidata, e questo costituisce un fattore importante soprattutto in un mercato, come quello italiano, fatto prevalentemente di piccole e piccolissime aziende, che difficilmente possono disporre al loro interno di competenze tecnologiche. I GDS offrono alle agenzie un supporto tecnico totale, che copre installazione, aggiornamenti, manutenzione dell'hardware, del software e delle apparecchiature di rete, per cui il rapporto commerciale tende a divenire "simbiotico".

La migrazione tecnologica dal punto di vista dell'hardware e dell'architettura consente ai GDS un'importante opzione strategica: la realizzazione di applicazioni di tipo "*middleware*" che mettono a disposizione degli sviluppatori web interfacce avanzate, prevalentemente in linguaggio XML, per l'accesso ai database dei GDS. Questo aspetto ha una grande valenza competitiva, perché consente alle OLTA, ai portali di viaggi, ai motori di ricerca, e in generale a chiunque voglia operare on-line nel settore turistico di attingere all'enorme mole di dati integrati messi a disposizione dai GDS, adoperando i comuni standard del web, con costi di sviluppo bassissimi; ecco quindi che i GDS, investendo sulle piattaforme tecnologiche (tra i 4 "grandi", è soprattutto Worldspan ad aver seguito questa strada), si candidano ad essere una presenza centrale anche nei nuovi canali di intermediazione, grazie ad accordi commerciali, o anche ad acquisizioni e integrazioni verticali (molti noti operatori on-line, come

⁴⁵ "*Booking tool: il GDS è il primo*", atti del convegno "NoFrills 2007", Bergamo 28-29 settembre 2007

Orbitz, Travelocity, Opodo, Lastminute.com, CheapTickets, Ebookers sono controllati dai grandi GDS).

La moltiplicazione dei canali di accesso ai database dei GDS, e soprattutto la massa di interrogazioni provenienti dalle procedure automatizzate dei motori di ricerca, mettono sotto notevole stress le infrastrutture tecnologiche, che solo grazie alla potenza e alla flessibilità dell'approccio *service-oriented* descritto in precedenza possono riuscire a gestire la crescita impetuosa del numero di transazioni^{46,47}.

Una strategia di differenziazione del business adottata da Amadeus e Sabre è l'offerta alle compagnie aeree di servizi integrati "chiavi in mano" di gestione della piattaforma tecnologica interna, mettendo così a frutto il grande capitale di know-how per creare una partnership più stretta con le aerolinee, che restano comunque la fonte di *revenues* più importante.

Quanto ai contenuti, tutti i GDS, ma soprattutto Galileo, come esposto più in dettaglio nel seguito del presente lavoro, puntano decisamente sull'espansione "orizzontale", cercando di allargare la gamma di soluzioni presenti nei database, sia in termini geografici, che di tipologie di prodotti e servizi. Questa azione, da un lato tende a potenziare quello che già era uno dei principali asset di queste aziende, e acquista ora un senso strategico che non poteva avere fino a qualche anno addietro: infatti, la grande crescita dell'e-commerce e l'avvento del web 2.0, con il cosiddetto effetto "*long tail*", di cui al capitolo precedente, impongono agli infomediari la presenza nelle nicchie di mercato, dove c'è nuovo business, perché c'è domanda che non veniva soddisfatta con gli strumenti tradizionali; dall'altro, è

⁴⁶ DAS, SAMIPATRA. "Global Distribution Systems in Present Times," Hospitality.net, 30 Settembre 2003

⁴⁷ Si assiste anche ad una forte crescita del "look-to-book ratio", in quanto il numero di "lookers" cresce molto più rapidamente del numero di "bookers", a seguito della aumentata disponibilità di canali di accesso via web e dell'attività dei motori di ricerca. Ciò comporta che la grande maggioranza delle transazioni è di tipo "read", la cui gestione viene resa molto efficiente tramite appositi meccanismi di "caching"

finalizzata al tentativo di riportare nell'alveo delle filiere passanti per il GDS fenomeni nuovi come le low-cost.

Inoltre, l'enfasi sullo sviluppo dei contenuti è motivata anche dalla necessità, da parte dei GDS, di diversificare le fonti di reddito, attenuando il peso del settore *airline* nel business complessivo, a fronte dello sforzo incessante, da parte delle compagnie aeree, di ridurre i costi di distribuzione.

Infine, la ridefinizione delle politiche commerciali è ineludibile: l'era delle *booking fee* fisse e uguali per tutti è finita, e nel momento in cui aumenta in modo significativo il potere dei fornitori, e il *range* dei contenuti si allarga (*long tail*), è inevitabile che si affermino strutture di *pricing* più complesse, variabili in funzioni di parametri che possono essere la ricchezza di contenuti, l'ampiezza del mercato su cui il prodotto viene proposto, i volumi generati, e, quando (e se) partirà il processo di *deregulation*, il posizionamento nella presentazione sul monitor dell'operatore di agenzia. La figura 2.4 riporta le priorità indicate dai managers dei GDS, a vari livelli gestionali, per i prossimi anni: ai primi posti i contenuti e la ristrutturazione del *pricing*.

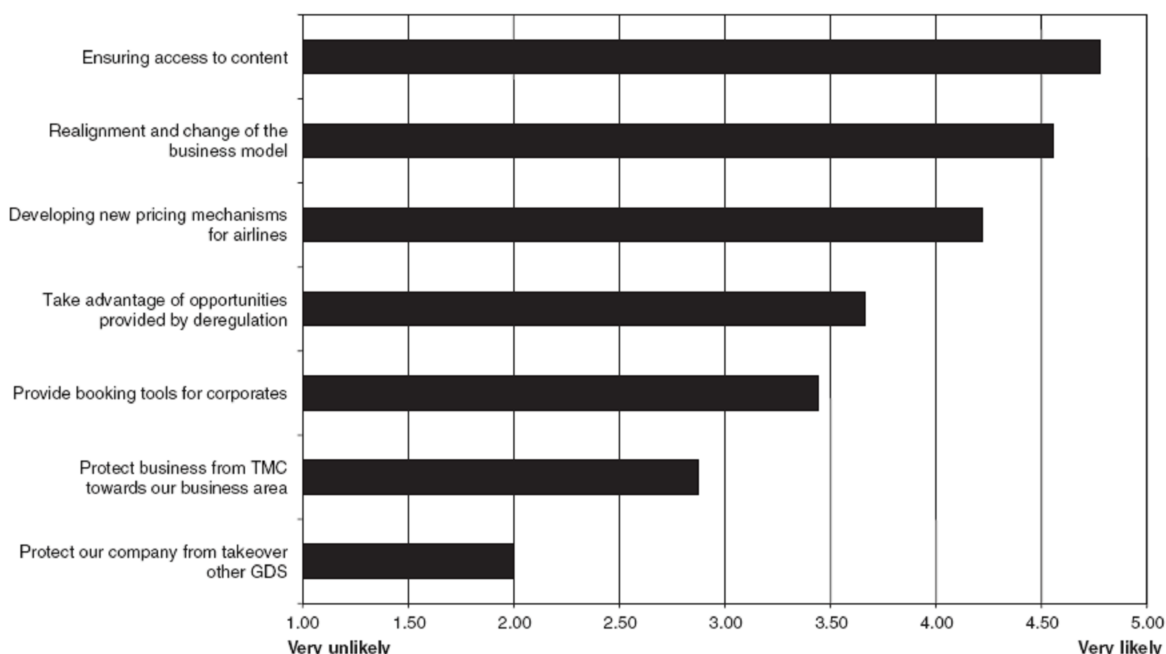


Figura 2.4: Argomenti di rilevanza strategica per i GDS

Fonte: Alamari, F., Mason, K., "The future of airline distribution", *Journal of Air Transport Management*, Dicembre 2006, pagg. 122-134

L'articolazione delle politiche di prezzo vede, da un lato, il perseguimento di accordi di “*full content*” con le compagnie aeree, in base ai quali il GDS presenta agli utenti del sistema una descrizione più ricca dell'offerta della compagnia e offre possibilità di scelta e di personalizzazione più flessibili, con interfacce grafiche e multimediali, e da parte sua la compagnia aerea fornisce il contenuto “pieno” al GDS, comprendente anche le cosiddette tariffe “*web-only*”, precedentemente accessibili solo tramite il portale della compagnia stessa; dall'altro, il GDS offre soluzioni alternative, “*cost-effective*”, che necessariamente risultano anche meno vantaggiose per le agenzie di viaggi. Queste soluzioni sono particolarmente orientate al segmento low-cost, che in effetti negli ultimi anni sta progressivamente facendo il suo ingresso nei database dei GDS; evidentemente, le compagnie low-cost trovano convenienza nel diversificare la loro strategia distributiva, usufruendo dei benefici della distribuzione globale a livello di agenzie, a fronte di *booking fee* ridotte e flessibili.

In sintesi, i GDS tendono sempre più a focalizzare le proprie strategie sui fornitori piuttosto che sulle agenzie; il modello di business cambia, nello sforzo di offrire soluzioni diverse, ritagliate sui diversi segmenti di mercato. La gestione flessibile dei servizi offerti e delle tariffe praticate richiede ulteriori e continui investimenti in tecnologia; si riafferma il ruolo storico dei GDS come fornitori di tecnologia che facilita l'incontro tra fornitori di prodotti e servizi turistici e clienti finali, ma la relazione con gli altri attori della catena è basata ora sul valore, è regolata dalla negoziazione, piuttosto che dalla legislazione.

I più recenti dati disponibili suggeriscono che, pur in uno scenario molto instabile e in continua evoluzione, i grandi GDS riescono sostanzialmente a difendere la propria posizione competitiva; Negli USA gli ultimi dati raccolti in una indagine su larga scala, risalenti a fine 2006⁴⁸, mostrano che l'86% degli agenti di viaggio indicano i GDS (Sabre e Galileo hanno le maggiori quote di

⁴⁸ “*GDS Report*”, ASTA – American Society of Travel Agents, Gennaio 2007

mercato) come veicolo preferenziale di *booking*, in calo dal 98% del 1999. Considerando i cambiamenti di scenario che si sono verificati nei 7 anni considerati, il danno in termini di perdita di quota di mercato è relativamente contenuto, tenendo presente inoltre che nel frattempo i GDS hanno iniziato a diversificare il business, e producono reddito ulteriore al di fuori del canale tradizionale.

Secondo il rapporto annuale del 2007 sul trasporto aereo commissionato dalla UE⁴⁹, il volume globale intermediato tramite GDS risulta in crescita del 4% rispetto all'anno precedente, a fronte di una riduzione in valore, a causa del calo della *booking fee* media, e di un incremento del traffico globale del 5,9%. E' interessante notare che il rapporto sottolinea che, nel settore "non-air", i GDS hanno processato, nell'anno preso in considerazione, 250 milioni di prenotazioni, a dimostrazione del peso assunto dall'ampliamento "orizzontale" dei contenuti.

In conclusione, anche se il contesto in rapida evoluzione (tecnologica e normativa) rende estremamente difficile l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo, si può affermare che fino a questo momento le strategie di difesa e contrattacco dei GDS siano state complessivamente efficaci. A dimostrazione di come queste aziende vengano percepite dal mercato come creatori di valore, e non certo come "dinosauri", stanno le molteplici operazioni di M&A che si sono succedute negli ultimi anni:

- ✓ 2001: Galileo International viene acquisita da parte di Cendant Corporation, che possiede già una presenza significativa nel settore dei viaggi e del turismo, con la sua divisione Travelport
- ✓ 2004: il fondo Amadelux acquisisce il controllo di Amadeus, con il 53% delle azioni
- ✓ 2006: in giugno Cendant vende la divisione Travelport al Blackstone Group
- ✓ 2006: in dicembre Sabre viene acquisita da Silver Lake Partners e Texas Pacific Group, e Worldspan viene acquisita da Travelport.

⁴⁹ "ANALYSIS OF THE EU AIR TRANSPORT INDUSTRY - Final Report 2006", Department of Air Transport, Cranfield University

Il forte interesse della grande finanza testimonia della vitalità di questi grandi player della distribuzione elettronica, oltretutto attrezzati con presenze online di tutto rispetto, come Orbitz e CheapTickets per Travelport, e Travelocity e Lastminute.com per Sabre.

CAPITOLO TERZO

IL CASO GALILEO

3.1 PREMESSA METODOLOGICA

La ricerca che costituisce l'oggetto del presente lavoro si pone come obiettivo lo studio dell'evoluzione tecnologica del settore dell'industria turistica, mettendo a fuoco in particolare le scelte strategiche e il conseguente posizionamento competitivo dell'azienda Galileo. Essendo lo studio incentrato sul percorso evolutivo di una realtà aziendale, e non di un fenomeno della realtà sociale, le fasi della ricerca (formulazione del problema, disegno della ricerca, raccolta dei dati e analisi dei dati) non si sviluppano secondo un meccanismo circolare o ripetitivo, in quanto non ci si confronta con le problematiche relative alla significatività statistica del campione utilizzato, o al miglioramento della precisione dei dati raccolti; viceversa, lo sforzo, soprattutto in fase di disegno della ricerca, è teso a mantenere quanto più possibile concentrata l'attenzione sui 4 aspetti che, secondo il Mari⁵⁰, rappresentano i tratti distintivi dei casi per la ricerca:

1. Contenuto
2. Fonti
3. Contatto diretto con la realtà
4. Dimensione temporale

In particolare, il presente lavoro può essere classificato come una ricerca del tipo “esplorativo”⁵¹, in quanto, senza ambire a dimostrare la validità di una

⁵⁰ MARI, C., “*Metodi qualitativi di ricerca – I casi aziendali*”, Giappichelli, Torino 1994, pag. 44 e segg.

⁵¹ MARI, C., op. cit., pag 19 e segg.

specifica teoria, si studia il caso di un'azienda che si trova ad affrontare un cambiamento veloce e radicale del suo "ambiente", e ricorrendo a fonti diversificate si cerca di guardare alle scelte dell'azienda in un'ottica "*resource-view*", con un forte legame con la dimensione temporale, in quanto un approccio per così dire "storico" consente di porre meglio in evidenza i nessi tra le variabili interne dell'azienda e l'ambiente in cui essa opera. Soprattutto, tramite lo studio nella prospettiva temporale, e l'individuazione delle cosiddette "ere strategiche"⁵² dell'azienda, è possibile cogliere gli aspetti relativi al patrimonio intangibile dell'azienda stessa, che riportano ai concetti, tipici dell'approccio *resource-based*, di "*causal ambiguity*", e di "*path dependence*".

Quanto alla raccolta dei dati, nello studio dei casi si ricorre di solito a tre strumenti: documenti, interviste e osservazioni. Nella prima fase del lavoro, dedicata alla comprensione delle problematiche specifiche dell'argomento affrontato e del quadro generale, i documenti di cui si è fatto uso sono stati ripresi dalla letteratura esistente, anche di carattere non rigorosamente scientifico. Successivamente, a seguito dei primi contatti con l'organizzazione oggetto di studio, si è raccolto e analizzato un primo insieme di materiale documentale interno dell'azienda.

In seguito, nel condurre l'indagine sul posizionamento competitivo e sulle prospettive di Galileo, si sono utilizzate come fonti primarie le interviste effettuate con esponenti dell'azienda, in particolare con il Direttore Solutions Delivery Galileo International per gli aspetti tecnologici, con il Direttore Commerciale Galileo Italia per le informazioni sui prodotti e servizi, con il Responsabile Ufficio Stampa Galileo Italia per l'accesso alle fonti secondarie, quali dépliant e documenti tecnici, articoli redazionali sulla stampa nazionale e sulle riviste di settore, nonché per l'esame di altro materiale informativo (siti internet, materiale

⁵² GRAY, A., "*Strategic era analysis*", McKinsey Staff Paper, febbraio 1984

promozionale, atti di convegni, rapporti e comunicazioni di commissioni di studio e ricerca, prevalentemente a livello UE).

Le interviste sono state predisposte secondo un approccio non strutturato, definendo il tema di interesse e esplorandolo in modo non rigido, per lasciare all'intervistato la massima libertà di esprimere la sua visione e dare rilievo agli argomenti che egli ritenga di prioritaria importanza. In occasione di alcune delle interviste è stato anche raccolto ulteriore materiale documentale, di cui peraltro buona parte non è stata adoperata in modo diretto ed esplicito nel presente lavoro, a causa della sua natura spiccatamente ingegneristica.

L'osservazione sul campo si è svolta per così dire “a valle” dell'azienda oggetto del caso, presso gli operatori che interagiscono quotidianamente con l'azienda e con gli altri attori dello scenario competitivo, cioè nell'agenzia di viaggi. Questo tipo di osservazione ha consentito di guardare alla problematica specifica dal punto di vista di coloro che adoperano i prodotti con l'obiettivo della soddisfazione del cliente, e sono quindi particolarmente sensibili ai parametri di qualità, efficacia, semplicità e flessibilità di utilizzo dei prodotti stessi.

3.2 GALILEO: STORIA ED EVOLUZIONE

La storia dell'azienda Galileo, che nel seguito viene brevemente ripercorsa, si intreccia con il processo evolutivo che, a partire dagli anni '70, ha portato le ICT a svolgere un ruolo sempre più centrale nella gestione dei processi turistici. Il percorso dell'azienda, sia nell'ottica delle vicissitudini societarie che in quella del cambiamento tecnologico, attraversa le grandi svolte che hanno interessato il mondo dei prodotti e servizi turistici, dalla deregulation del settore aereo all'era di Internet, dell'e-business e del web 2.0, in cui la competizione è su scala globale.

“The Galileo Company Ltd”, nasce nel 1987 da una partnership tra United Airlines, che apporta alla nuova società il suo sistema di prenotazione computerizzata (CRS) Apollo, e USAir, British Airways, Swissair, KLM Royal Dutch Airlines e Alitalia. L’azienda, grazie alla presenza nel suo capitale di grandi aerolinee europee, si espande rapidamente nel vecchio continente, e già nel 1990 diviene il primo CRS europeo totalmente operativo cui partecipano agenzie di tutta Europa. L’offerta di prodotti e di servizi viene progressivamente ampliata con applicazioni come Focalpoint (primo prodotto per agenzia di viaggi ad essere basato su Windows), e servizi come la prenotazione di hotel e il *car rental*.

Nasce così il concetto di distribuzione globale, sia a livello orizzontale (geografico) che verticale (servizi): Galileo, che nel 1992 assume la denominazione “Galileo International”, è di fatto il primo sistema di distribuzione globale (GDS) del mondo.

Il marchio Apollo identifica da questo momento la società di distribuzione nazionale di Galileo International per Stati Uniti e Messico; analogo ruolo in Italia viene svolto da Sigma, azienda fondata nel 1983 da Alitalia, FFSS, Tirrenia e STET, come sistema di distribuzione “multi-accesso” per servizi di viaggio e turismo. Con circa 10 anni di anticipo rispetto alla diffusione globale di Internet, Sigma svolgeva già una vera e propria attività di e-commerce “B2B” di prodotti turistici su una vasta rete privata di utenti: al termine degli anni ’80 il mercato era cresciuto da zero a circa 1.000 agenti collegati (3.000 terminali); inoltre, l’azienda aveva sviluppato servizi di delivery tecnologica e di supporto tecnico/funzionale (*Help Desk*, addestramento).

Negli anni ’90 si assiste alla grande crescita dell’azienda, che si espande ulteriormente in Europa, Asia e USA, e amplia il suo portafoglio di servizi, entrando nel settore navigazione e crociere, e soprattutto investe nell’integrazione della piattaforma di *booking* con le applicazioni di *back-office* di agenzia:

fatturazione, reporting, gestione accrediti e addebiti diretti in conto corrente (*Bank Settlement Plan*). Vanno in questa direzione le successive *release* del prodotto Focalpoint, e successivamente dei pacchetti Travelpoint e Viewpoint, che realizzano una piattaforma in ambiente Windows, di facile utilizzo, che consente l'accesso a tutti i database disponibili (aereo, treno, nave, hotel, auto) e lo svolgimento di tutta la procedura di *booking*, fino all'accredito delle commissioni e delle *booking fee*, e all'aggiornamento dello stato dei rapporti finanziari tra agenzia e GDS.

La disponibilità di applicazioni integrate con il *back-office* di agenzia è tuttora un fattore di rilevanza strategica per il GDS, in quanto costituisce un fattore decisivo di fidelizzazione dell'agenzia: le molteplici alternative al GDS che sono apparse negli ultimi anni (OLTA, motori di ricerca, GNE) non possono competere con il GDS quanto a semplificazione del lavoro di agenzia, per cui l'eventuale vantaggio in termini di costi di booking viene sostanzialmente annullato dall'aggravio dei costi operativi e dalle difficoltà di gestione.

Nel 1997, agli albori dell'era di Internet, Galileo International è protagonista di una delle maggiori IPO (*Initial Public Offering*) tecnologiche della storia degli Stati Uniti, e viene quotata nelle borse di New York e Chicago.

E' di questi anni anche l'inizio, a livello ancora sperimentale, dell'adozione dei protocolli di comunicazione TCP/IP. Fino a questo momento, non essendo disponibile un'infrastruttura di rete globale e aperta, le diverse realtà operative locali adoperano infrastrutture fornite dagli operatori di telefonia locali (in Italia, la rete X.25 ITAPAC della Telecom), e raggiungono i computer *mainframe* centrali tramite linee dedicate e protocolli di comunicazione "*proprietary*" IBM. Il processo di migrazione al TCP/IP viene completato su tutta la rete mondiale Galileo nel 2004, e apporta numerosi vantaggi, sia in termini di minori costi, essendo la nuova architettura informatica basata su protocolli e interfacce "aperti" e standardizzati, sia in termini di servizi: la postazione dell'operatore di agenzia

può ora essere un semplice PC standard, che tramite il suo software standard di comunicazione TCP/IP e la connessione alla rete Galileo può accedere al GDS nella modalità “*point-and-click*” abituale per l’utente di Windows, alle altre applicazioni di servizio fornite da Galileo (*back-office*, assistenza remota, formazione a distanza) e alla rete Internet globale.

Sul finire degli anni '90, il modello di business di Galileo, di grande successo fino a quel momento, subisce l’attacco proveniente da Internet, che altera profondamente lo scenario della distribuzione nel mercato turistico. Galileo, mentre al suo interno cambia “pelle” dal punto di vista tecnologico, migrando verso le soluzioni basate su TCP/IP, architetture “aperte”, modulari e “*service-oriented*”, e abbandonando gradualmente il modello “*mainframe-centrico*”, si muove anche verso l’esterno, e verso il mondo Internet in particolare, sulle seguenti direttrici principali:

- ✓ Ingresso nel capitale di aziende innovative nel settore *web-travel*, come Destinations.com, TRIP.com, e altre
- ✓ Iniziative dirette a costituire una presenza web rivolta direttamente all’utente finale, al fine di stabilire un presidio diretto del canale e di costruire *brand-awareness*: vanno in questa direzione il lancio di travelgalileo.com e di Galileo Wireless, che offre a chi si muove per lavoro l’accesso a itinerari completi di prenotazioni di aerei, auto e hotel, con in più la possibilità di modificare le prenotazioni aeree
- ✓ Sviluppo e lancio di API (*Application Programming Interface*) per dati strutturati che permetta ad agenzie di viaggi, produttori indipendenti, consolidatori e sviluppatori di software di e-commerce operanti sul mercato del turismo di creare *booking engine* su Web e applicazioni server che accedano ai database Galileo. Galileo è il primo GDS a offrire, già nel 2002, soluzioni “*Web service*” complete, che garantiscono indipendenza dalla piattaforma tecnologica e permettono di accedere alle informazioni ed ai servizi di Galileo in modo rapido, semplice ed economico
- ✓ Ampliamento dell’offerta di servizi, in particolare nei settori della gestione avanzata dei dati per il settore aereo e del *business travel*, attraverso l’acquisizione di società specializzate
- ✓ Sviluppo di soluzioni di *e-ticketing*

- ✓ Costante spinta all'arricchimento del database di contenuti

Nel mese di ottobre 2001 Galileo viene acquisita da Cendant Corporation per circa 2,9 miliardi di dollari. Cendant è un grande *provider* globale di servizi per aziende e consumatori con una presenza molto significativa nel settore dei viaggi e del turismo, soprattutto nel business dell'ospitalità, con brand come Ramada, Travelodge, Days Inn, nel noleggio auto (AVIS), e nella distribuzione on-line (Cheap Tickets, Lodging.com).

Cendant procede all'acquisizione di Galileo per vari ordini di motivi: la posizione di Galileo, come leader globale nel settore dei *travel reservation systems*, offre l'opportunità di realizzare considerevoli sinergie con le attività di Cendant nel settore travel; l'acquisizione di Galileo contribuisce alla diversificazione anche territoriale di Cendant, dal momento che il 60% del fatturato di Galileo è prodotto fuori dagli USA⁵³; il notevole contributo di Galileo in termini di margini operativi va a migliorare la già solida posizione di Cendant. Inoltre, la presenza forte di Cendant nel settore dei servizi di viaggio on-line va ad impattare positivamente sulla posizione competitiva di Galileo nei nuovi canali di intermediazione.

A seguito dell'acquisizione, Cendant crea la divisione Travelport, nella quale confluiscono Galileo International e le attività che Cendant già esercitava nel settore travel, con l'obiettivo di integrare e riorganizzare le diverse linee di prodotto, e costruire un portafoglio di servizi quanto più possibile omogeneo e coerente dal punto di vista commerciale; in parallelo, viene prodotto anche uno sforzo, di non secondaria importanza, di integrazione dal punto di vista tecnologico, anche se l'adozione di piattaforme informatiche aperte e modulari rende il processo meno costoso e difficile di quanto sarebbe stato in passato.

Nel corso di questi anni, peraltro, Cendant continua la sua espansione per

⁵³ Fitch Full Report on Cendant Corp, 24 maggio 2001

vie esterne, tramite successive acquisizioni di aziende, soprattutto nel settore del *web-travel*: le più significative sono Gulliver Travel Associates-GTA, OctopusTravel Group, Ebookers, Orbitz.

In particolare, Ebookers, Orbitz, OctopusTravel sono importanti agenzie di viaggi on-line, e vanno a integrarsi verticalmente con il core business del GDS, mentre GTA è un “aggregatore” on-line di contenuti, che va a potenziare il settore “non air” del business di Galileo.

Nell’intento di costruire una presenza diretta, con il proprio brand, nei mercati locali, Galileo International procede anche, in questi anni, all’acquisizione di vari distributori locali Galileo, tra cui Sigma, il distributore “storico” in Italia, facendo propri anche i servizi “locali” che Sigma nel corso degli anni ha sviluppato per il mercato italiano, tra cui i sistemi di prenotazione per le ferrovie, i traghetti e i tour operator italiani.

Nonostante i risultati operativi e i riscontri di mercato continuino ad essere soddisfacenti per le attività di Galileo, Cendant non riesce a gestire efficacemente i processi di integrazione delle molteplici aziende acquisite nel corso degli anni e confluite nella divisione Travelport, probabilmente a causa del ritmo troppo elevato di acquisizioni, e di conseguenza i benefici sinergici risultano inferiori a quelli attesi, soprattutto nel settore on-line. Da queste difficoltà scaturisce la decisione di vendere, nel 2006, l’intera divisione Travelport ai fondi di “*private equity*” Blackstone, Technology Crossover Ventures of Palo Alto, California and One Equity Partners per 4,3 miliardi di dollari. Il prezzo pagato dai fondi è sensibilmente inferiore a quello pagato da Cendant per le successive acquisizioni effettuate dal 2000 in poi (6,1 miliardi di dollari)⁵⁴, e ciò va ascritto da un lato alla diminuzione del valore attribuito dal mercato alle aziende del settore travel, anche a causa degli eventi finanziari e internazionali dei primi anni del secolo, dall’altro alla effettiva distruzione di valore dovuta ai problemi di integrazione di cui sopra.

⁵⁴ “*Cendant counting the cost*”, Travel Weekly, 24 luglio 2006

La nuova proprietà, da parte sua, intravede la possibilità di far crescere il valore di Travelport, e inizia in tempi rapidi, già dal 2007, ad intraprendere azioni di riorganizzazione, ricorrendo, come spesso avviene in questi casi, anche a tagli di personale, che vanno a colpire anche la realtà di Galileo, in particolare nei settori del Supporto Vendite, *Help Desk*, *Training*.

Nella seconda metà del 2007 Travelport effettua due operazioni rilevanti sia dal punto di vista finanziario che della strategia complessiva: prima l'IPO (offerta pubblica di vendita) del 41% di Orbitz, che frutta 510 milioni di dollari alla holding⁵⁵, e successivamente, nell'autunno del 2007, l'acquisizione del GDS Worldspan per 1,4 miliardi di dollari. Quest'ultima operazione si basa sulla grande complementarietà tra i due GDS: Galileo, al momento dell'acquisizione, è il primo o il secondo GDS in tutte le macroaree (America, EMEA, Asia Pacifico)⁵⁶, con una grande ricchezza di servizi e contenuti, mentre Worldspan, che vanta una posizione forte nel mercato nordamericano, si caratterizza tradizionalmente come il GDS più avanzato dal punto di vista tecnologico, che nel giro di pochi anni (l'azienda è nata nel 1990, ad opera di Delta Airlines, Northwest Airlines e TWA) ha stabilito una solida leadership nel settore dei servizi tecnologici per fornitori di prodotti e servizi turistici, agenzie di viaggi e tour operator, e soprattutto aziende di e-commerce. L'azienda era da poco stata fondata quando il fenomeno Internet ha cominciato ad assumere i contorni di una rivoluzione nel modo di fare business, ed è probabilmente questo il motivo per cui, tra tutti i GDS, è Worldspan quello che per primo ha investito nello sviluppo di strumenti per l'e-commerce nel settore dei viaggi, e che ha perseguito l'obiettivo di farsi percepire come un fornitore di soluzioni tecnologiche ad ampio spettro, come un "facilitatore" su tutti i canali di distribuzione, con prodotti che spaziano dalle piattaforme di e-business alla *Internet Booking Engine* (che è di gran lunga la più adoperata dalle agenzie

⁵⁵ TAULLI, T., "Orbitz IPO really a cash-out for Blackstone's Travelport", AOL Money & Finance, 23 luglio 2007

⁵⁶ "Travelport Completes Acquisition of Worldspan, creating a Global Leader in Travel Distribution Services", Travelport Corporate Press Release, New York, 21 agosto 2007

on-line⁵⁷), dai sistemi per ottimizzare la distribuzione e il *booking* degli hotel a quelli per la gestione della ristorazione.

Particolarmente apprezzate sono inoltre le tecnologie di *e-Pricing* di Worldspan, che consentono tra l'altro di gestire con grande flessibilità ed efficienza le complesse procedure di *repricing*, che devono essere adoperate tutte le volte che si verificano cambiamenti negli itinerari dei clienti, e che solitamente sono molto onerose, in termini di tempi, per le agenzie di viaggi, sia tradizionali che on-line.

L'acquisizione di Worldspan consente a Travelport di conquistare una posizione di preminenza sul mercato della distribuzione turistica, sia dal punto di vista dei contenuti che delle applicazioni. Per avere una idea delle dimensioni del fenomeno, basti pensare che nell'anno precedente all'acquisizione di Worldspan, il 2006, Galileo e Worldspan insieme, con circa 4,3 miliardi di tariffe presenti nei database⁵⁸, totalizzavano circa 380 milioni di prenotazioni aeree, gestendo 15.000 transazioni al secondo in 145 paesi del mondo⁵⁹. Il 2008 è l'anno della integrazione tra le linee di prodotti, con l'obiettivo di offrire ai clienti di Galileo e Worldspan soluzioni che facciano leva sui punti di forza complementari dei due GDS, e di sviluppare ulteriormente la presenza nel mondo della distribuzione on-line.

3.3 GALILEO: POSIZIONAMENTO E PROSPETTIVE

L'analisi condotta sull'evoluzione del mercato in generale, e in parallelo l'indagine sulle caratteristiche dell'azienda Galileo, condotta attraverso le fonti citate, in aggiunta a quelle bibliografiche, consentono di inquadrare il posizionamento competitivo di Galileo in termini di analisi VRIO. Lo schema

⁵⁷ DAS, S., "Global Distribution Systems in present times", Hospitality NET – Industry News, Ottobre 2003

⁵⁸ "Travelport facts", da <http://www.travelport.com>, 3 ottobre 2007

⁵⁹ "Travelport Customer Update", novembre 2007

rappresentato nella figura 3.1 ne sintetizza i risultati.

Risorsa	Valore	Rarità	Difficoltà di imitazione	Organizzazione	Vantaggio competitivo
Umane					
Forza lavoro specializzata	√	√		√	Temporaneo
Competenza tecnologica	√			√	Parità
Competenza sales & mktg	√			√	Parità
Esperienza in grandi progetti	√	√		√	Temporaneo
Relazionali					
Presenza globale	√	√		√	Temporaneo
Relazioni istituzionali	√			√	Parità
Grande base di clienti	√	√	√	√	<u>Sostenibile</u>
Relazioni con attori del canale	√	√		√	Temporaneo
Strumentali					
Forza finanziaria	√			√	Parità
Database di contenuti	√	√	√	√	<u>Sostenibile</u>
Ventaglio di prodotti	√	√		√	Temporaneo
Infrastruttura tecnologica	√			√	Parità

Tabella 3.1: Analisi di Galileo secondo il framework VRIO
Fonte: ns. elaborazioni

Per quanto riguarda il canale “tradizionale” di distribuzione del prodotto turistico, la forza del posizionamento di Galileo in riferimento alla sua grande base di clienti “agenzia” risiede fondamentalmente da un lato nel carattere di partnership tecnologica complessiva della relazione, che libera l’agenzia di tutte le problematiche di formazione del personale, aggiornamento, manutenzione e gestione delle apparecchiature, dall’altro nella completa integrazione dei servizi Galileo con le procedure di *back-office* dell’agenzia stessa. Quest’ultimo aspetto, già evidenziato nel corso del presente lavoro, non solo è decisivo in termini di fidelizzazione del cliente, ma rende più difficile ai fornitori primari l’accesso alla distribuzione tramite agenzia senza passare per il GDS. Non è un caso che molte compagnie low-cost abbiano progressivamente accantonato il rigido approccio “No GDS” iniziale, e abbiano raggiunto accordi di distribuzione con Galileo, nei termini del servizio “360° Fares” (di cui nel seguito del capitolo): esse puntano ad

aumentare le opportunità di business, al prezzo di *booking fee* molto contenute, che impattano in modo non significativo sul prezzo finale, e con il beneficio di evitare all'agenzia l'onere di processare amministrativamente in maniera "manuale" le prenotazioni e gli acquisti, come avverrebbe se l'operatore dovesse procedere accedendo direttamente al sito web della low-cost.

Quanto al database di contenuti, esso costituisce senza dubbio una risorsa strategica fondamentale ai fini del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Negli anni in cui l'affermazione e lo sviluppo di Internet hanno portato alla ribalta nuove tecnologie e nuovi *competitors*, Galileo ha prodotto grandi sforzi, organizzativi e finanziari, per adeguare la sua infrastruttura tecnologica e per sviluppare soluzioni che consentissero di inserirsi con successo nel settore della intermediazione via web, ed ha attraversato, come descritto sopra, diverse vicissitudini societarie; tuttavia, l'attenzione e lo sforzo verso lo sviluppo dei contenuti non sono mai venuti meno.

Il comparto "air"

Per contrastare la crescita del volume di prenotazioni e acquisti effettuati direttamente sui siti web delle compagnie aeree, Galileo ha perseguito una strategia basata sugli accordi "*full content*" con le compagnie, in base ai quali esse forniscono al GDS tutte le tariffe in essere, eliminando così le cosiddette "*web-fares*", che essendo disponibili solo via web costituiscono una reale minaccia per il GDS; in cambio, Galileo ha modificato la struttura e l'entità delle commissioni, rendendo più economica per le compagnie aeree la distribuzione tramite il canale tradizionale, che resta per esse irrinunciabile, in quanto ancora predominante come volumi, soprattutto nella fascia alta di clientela⁶⁰. Dal lato dei prodotti, Galileo investe sullo sviluppo dell'interfaccia di *booking*, in modo da consentire all'operatore di agenzia di avere a disposizione informazioni e opzioni non

⁶⁰ RICE, K., "*GDS Content Wars Redux*", Travel Pulse, Settembre 2008

accessibili attraverso l'interfaccia "criptica" tradizionale, e disponibili invece a chi prenota sul sito della compagnia, come ad esempio scelta del posto, del tipo di menù, pagamento anticipato della tariffa per il bagaglio, servizi accessori a terra, e così via.

La durata degli accordi *full-content*, che di solito va dai 3 ai 5 anni, è sufficiente a consentire il dispiegamento delle azioni di marketing e delle soluzioni tecnologiche a supporto. Questa strategia consente inoltre a Galileo di rendere più incisiva la sua presenza anche a livello di operatori virtuali (OLTA, Tour Operator on-line, *Travel search engine*), in quanto la disponibilità del contenuto informativo completo ("*full content*") attraverso il GDS, che viene interrogato via web con estrema rapidità e semplicità tramite interfacce XML, se priva l'agenzia on-line della risorsa competitiva costituita dalle *web-fares*, d'altro canto ne semplifica molto la gestione tecnico-operativa: al GDS viene affidata la gestione informatica dei dati, con tutte le problematiche tecniche ad essa connesse (immagazzinamento, backup, aggiornamento attraverso interfacciamento con i sistemi informatici delle compagnie aeree, *caching*, il tutto su un quantitativo di dati misurabile in centinaia di terabytes), mentre l'operatore on-line può dedicarsi agli aspetti di marketing, qualità del sito, sicurezza ed efficienza della piattaforma e-commerce, ottimizzazione del *back-office*, che sono poi i fattori sui quali si determina la competizione sia nel settore on-line che con le agenzie tradizionali.

Negli ultimi 2 anni Galileo ha realizzato accordi *full-content* con decine di aerolinee in tutto il mondo (per citare solo alcune tra le maggiori, oggetto di accordi recenti, British Airways, Lufthansa, Air France, Iberia, Delta, United).

Riguardo alle low-cost, la strategia di Galileo si articola su 3 diverse possibilità:

- ✓ Integrazione nel database, come per le compagnie aeree tradizionali

(è la soluzione adottata, tra le altre, da EasyJet)

✓ Inserimento nel database di “360° Fares”, il prodotto Galileo che fornisce una visualizzazione integrata delle tariffe provenienti da Galileo e dai siti web low-cost in una singola pagina, consentendo il confronto immediato; 360° Fares offre inoltre funzioni di pre-compilazione che riducono il tempo necessario per immettere i dati nei sistemi di *back-office* di agenzia

✓ Una soluzione intermedia, ancora allo studio, prevede l’inserimento nel database Galileo in una modalità “low-cost”, che preveda solo le funzioni essenziali relative al *booking* e all’acquisto, con una tariffa estremamente ridotta⁶¹.

Nel complesso, si può affermare che la strategia complessiva di Galileo sta dando risultati confortanti: sul segmento tradizionale, il volume di transazioni, dopo una fase di significativo calo negli anni 2000-2002, si è sostanzialmente stabilizzato, anche se a fronte di una contrazione dei margini, dovuta alla rinegoziazione delle tariffe, imposta dalle compagnie aeree, ed alla accresciuta pressione competitiva^{62,63,64}.

Quanto all’agenzia di viaggi, l’offerta di strumenti di lavoro e di produttività da parte di Galileo si è andata progressivamente arricchendo e diversificando nel corso degli anni, evolvendo verso soluzioni dall’utilizzo sempre più “*user-friendly*” e integrate con le applicazioni di *back-office*.

Il prodotto principale è Galileo Desktop 2.0, che consente di effettuare tutte le funzioni relative al booking e alla gestione della transazione. All’interno di

⁶¹ Intervista al Direttore Solutions Delivery, Galileo International

⁶² FOX, L., “*Is there still life in the old dinosaurs?*” Travolution, dic 2006 pp20-25

⁶³ “*Distribuzione: anatomia di una rivoluzione in atto*” TTG Incontri – Rimini Fiera – ottobre 2004

⁶⁴ “*Analysis Of The EU Air Transport Industry - Final Report 2006*”, Cranfield University - Department of Air Transport

Galileo Desktop, l'operatore può liberamente scegliere se lavorare nella tradizionale modalità "criptica" (ambiente "Focalpoint"), nella quale è necessario dialogare con il sistema mediante codici e stringhe di comandi, o in modalità "*point-and-click*" (ambiente "Viewpoint"), che prevede un'operatività basata su finestre, icone, mouse e *link* ipertestuali, di utilizzo molto più immediato. La modalità Focalpoint, che peraltro è stata arricchita con nuove funzionalità grafiche per semplificarne l'utilizzo, viene fornita soprattutto per conservare comunque la compatibilità verso le applicazioni progettate per adoperare i tradizionali codici GDS.

Galileo Desktop permette inoltre di personalizzare e automatizzare le procedure operative, per consentire all'operatore di impostare l'ambiente di lavoro in modo ottimale per lo svolgimento delle attività da eseguire con maggiore frequenza, o per velocizzare quelle più complesse.

Va inoltre evidenziato che l'integrazione con la piattaforma Interchange di Worldspan, avvenuta negli ultimi mesi del 2007, ha consentito alle agenzie clienti di Galileo di rispettare agevolmente il termine del 1 giugno 2008, fissato dalla IATA, per l'eliminazione della biglietteria cartacea e il passaggio all'*e-ticketing*.

L'ambiente Viewpoint di Galileo Desktop è integrato con un altro prodotto strategico di Galileo, Galileo 360° Fares, che consente di cercare le migliori offerte delle compagnie low cost sul Web e dei vettori presenti nel database Galileo, nella stessa schermata e allo stesso tempo, per confrontarne immediatamente i costi e le caratteristiche.

Galileo 360° Fares gestisce un database contenente milioni di tariffe che vengono aggiornate più volte al giorno accedendo ai dettagli di prezzi e disponibilità dai siti Web delle linee aeree low cost, dei "*consolidators*"⁶⁵, dei

⁶⁵ I "Consolidator" sono intermediari che negoziano con le compagnie aeree l'acquisto all'ingrosso di passaggi aerei che sono a rischio di invenduto, secondo le valutazioni degli algoritmi di "yield management", e li rivendono a tariffe molto convenienti rispetto a quelle standard. Spesso si tratta di voli in orari scomodi, o con lunghe attese

Tour Operator on-line, in altri termini di fornitori che sono completamente al di fuori del canale GDS. Grazie all'integrazione con Viewpoint, l'operatore ha a disposizione il quadro tariffario più completo possibile, comprendente tariffe pubbliche, web, preferenziali, etc. Inoltre, Galileo 360° Fares offre una serie di funzioni che incrementano la produttività e semplificano il lavoro di agenzia, quali:

- ✓ Pre-compilazione delle informazioni dell'agenzia
- ✓ Trasferimento automatico dei dati dei passeggeri al sito Web della low cost
- ✓ Creazione automatica della prenotazione sia delle tariffe web che di quelle pubblicate su Galileo
- ✓ In caso di prenotazione web, creazione di un *Booking File* per l'integrazione con il *back office*.

Il comparto “non air”

Nel comparto “non air” lo scenario competitivo, in particolare nel settore ospitalità, presenta problematiche specifiche, legate sostanzialmente alla grande frammentazione dell'offerta, come descritto nel capitolo precedente. La presenza sul mercato di decine di migliaia di operatori medio-piccoli, attivi prevalentemente sui mercati locali, accanto alle grandi catene globali, rende ancora più strategica per il GDS la risorsa “database dei contenuti”. Lo sviluppo di Galileo nei settori ospitalità e *car rental*, iniziato nei primi anni '90, ha conosciuto un salto di qualità nel 2005, con l'acquisizione di GTA, che è un operatore globale nei settori:

- ✓ Hotel
- ✓ Ristoranti e spettacoli
- ✓ Airport Transfers
- ✓ Car Rental

intermedie, e l'acquirente è sottoposto ad una serie di limitazioni, come l'impossibilità di cambiare il volo scelto, neanche pagando una penale, o di scegliere il posto a bordo.

- ✓ Servizi Bus
- ✓ Guide turistiche
- ✓ Trasporto ferroviario
- ✓ Ferry
- ✓ Appartamenti e ville
- ✓ Sightseeing Tours
- ✓ Attrazioni turistiche

L'aspetto interessante del business di GTA è la specializzazione nei prodotti e nei servizi "locali", con una presenza capillare a livello globale, su *destinations* per la maggior parte "minori". Il modello di business di GTA è basato sul concetto di "*long tail*", tipico dell'approccio Web 2.0: la rete globale offre l'opportunità di realizzare business al di fuori del circuito dei "*best sellers*", in quanto diviene possibile mettere in contatto, a costi contenuti, offerta e domanda di prodotti e servizi "di nicchia", a cui sarebbe antieconomico dedicare "*shelf space*", in un modello di commercio tradizionale.

GTA porta in dote a Galileo circa 180.000 servizi locali, forniti da 40.000 operatori, su 120 paesi, tra cui oltre 23.000 hotel medio-piccoli^{66,67}.

Galileo ha scelto di offrire questi contenuti mantenendo la continuità con l'approccio basato su web di GTA; non ha quindi effettuato il consolidamento nel suo database dei contenuti GTA, ma ha bensì creato un nuovo prodotto, "Galileo leisure", basato sul portale galileoleisure.com e su uno strato "*middleware*" di integrazione con le funzioni GDS. Galileo mette così a disposizione dei suoi clienti una soluzione unificata ed integrata che combina insieme il classico prodotto Galileo con tutti i contenuti turistici negoziati e consolidati da GTA. "Galileo Leisure" in sostanza è una nuova versione, completamente integrata con il GDS e rinnovata nella veste grafica, del sistema di prenotazione al dettaglio creato da GTA per le agenzie di viaggi.

⁶⁶ Intervista con il Responsabile Ufficio Stampa di Galileo Italia

⁶⁷ "Travelport lines of business – GTA", da <http://www.travelport.com/lob/gta.asp>

L'operatore di agenzia può quindi agevolmente affiancare ai consueti servizi GDS di Galileo una gamma amplissima di speciali tariffe negoziate su tutta la gamma dei servizi a terra (hotel, ville ed appartamenti, autonoleggi, visite ed escursioni, tour personalizzati, transfer privati, guide), aprendo nuove opportunità di vendita incrociata e di commissioni aggiuntive.

Per ottenere la massima efficienza operativa per l'agenzia di viaggi, ogni prenotazione effettuata sui contenuti GTA viene integrata in un *Booking File* Galileo per la gestione di *back-office* e contabile.

Il portale Galileoleisure.com, il cui utilizzo è completamente gratuito, fornisce inoltre servizi aggiuntivi relativi alle *destinations*, aggiornati in tempo reale, quali guide turistiche, mappe interattive, previsioni del tempo, consigli sulla guida, la salute, i documenti d'accesso, etc.

Secondo i dati in possesso di Galileo Italia, circa il 60% delle agenzie di viaggi clienti di Galileo adoperano abitualmente i servizi di galileoleisure.com, e le maggiori percentuali di *booking* (15% circa) riguardano traghetti e aziende agrituristiche⁶⁸.

L'operatività tradizionale di agenzia sui prodotti "non air" è garantita dagli strumenti "Galileo Room Master", "Galileo Car Master" e "Galileo Rail Master", che consentono tutti l'operatività in tempo reale per la verifica immediata delle disponibilità presso i fornitori convenzionati di servizi di ospitalità, autonoleggio, trasporto ferroviario/navale. Anche per il "non air" esiste una soluzione ("Best available rate") che, come "360° Fares" per le tariffe aeree, consente di integrare nella schermata presentata all'operatore i dati provenienti dal database GDS con quelli prelevati via web dai siti delle catene e degli alberghi aderenti al programma "Best available rate". L'agenzia ha così la possibilità di offrire un ventaglio di soluzioni più ampio e diversificato al cliente finale, adottando politiche commerciali flessibili, e aumentando in definitiva le opportunità di business.

⁶⁸ Intervista con il Direttore Commerciale Galileo Italia

E' evidente quindi che, nei confronti dell'agenzia, Galileo non si pone più come l'unica "finestra sul mondo"; dal momento che un controllo totale del canale di distribuzione non è più possibile, l'azienda si sforza di posizionarsi come partner globale per l'agenzia, che può facilitarne il business e ampliarne le opportunità, anche convogliando attraverso il suo canale dati provenienti da fonti esterne al "patrimonio" del GDS, naturalmente con funzionalità e costi differenziati rispetto ai contenuti "propri".

Le figure successive sintetizzano le modalità di lavoro di cui l'agenzia di viaggi può usufruire tramite gli strumenti messi a disposizione da Galileo, in termini di accesso, interfaccia, contenuti, gestione delle tariffe e delle *fee*. La figura 3.1 è relativa alla modalità di lavoro GDS "classico", e la 3.2 a quella tramite il portale galileoleisure.com.

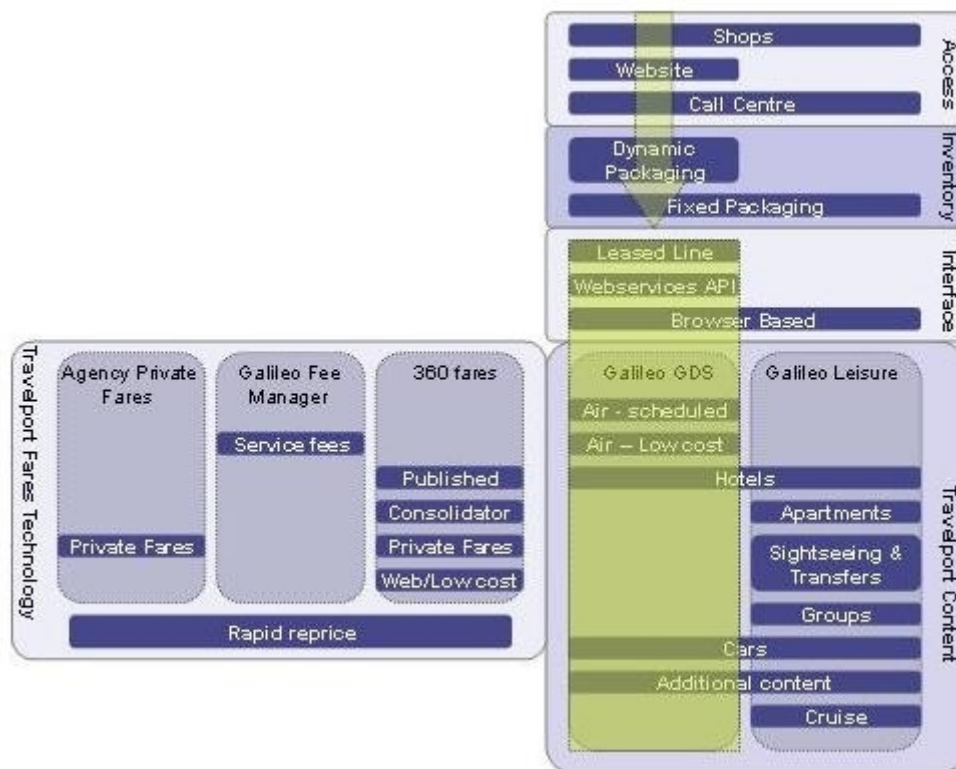


Figura 3.1: Accesso dell'agenzia al database GDS
Fonte: ns. elaborazioni su documenti interni Travelport Galileo

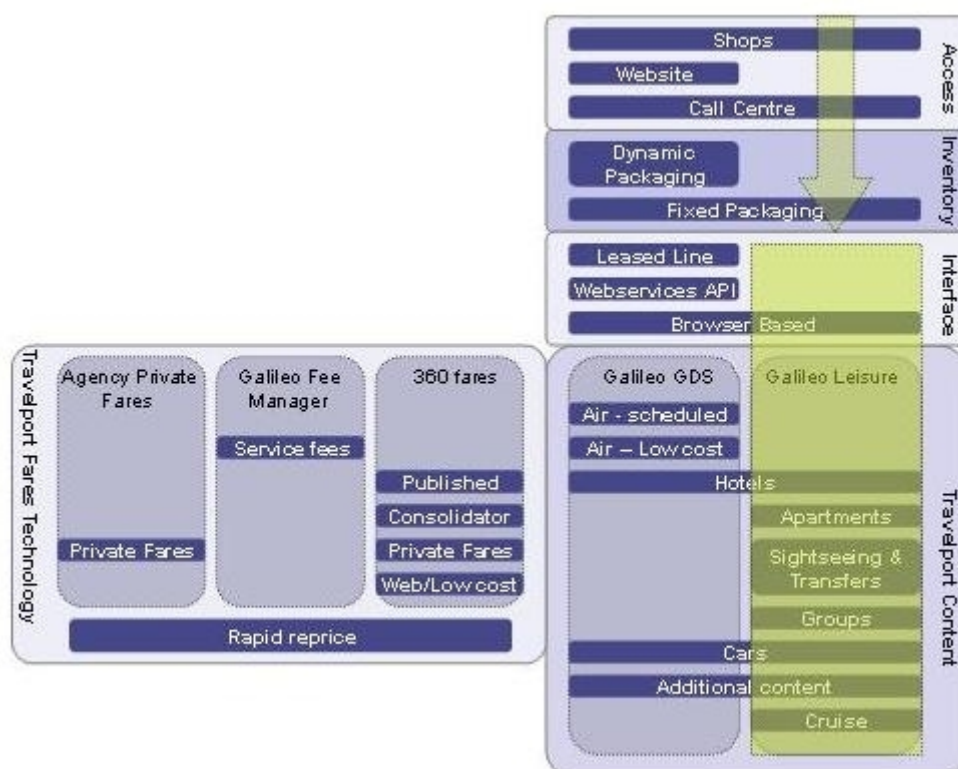


Figura 3.2 : Accesso dell'agenzia al portale galileoleisure.com
Fonte: ns. elaborazioni su documenti interni Travelport Galileo

Accanto a questi prodotti e servizi, rivolti alla tradizionale clientela costituita dalle agenzie, se ne sono affiancati recentemente altri, orientati prevalentemente ai clienti finali e agli sviluppatori di soluzioni di *e-travel* basate su web. Entrambe le tipologie meritano una citazione, in quanto sono espressione dei fenomeni che hanno ridefinito il ruolo del GDS nel mercato dei viaggi:

- ✓ Il cliente finale, fino a pochi anni fa, non entrava mai in contatto con il GDS, tanto che i *brand* dei 4 grandi *player*, erano conosciuti solo dagli addetti ai lavori, pur trattandosi di aziende di rilevanti dimensioni; ora che il cliente finale gioca un ruolo più attivo, in quanto la frammentazione del canale di distribuzione gli mette a disposizione più alternative di accesso ai servizi e prodotti turistici, acquisire visibilità globale diventa un'esigenza strategica
- ✓ I siti di *web-travel* nascono come alternativa alla filiera tradizionale, e aspirano a bypassare GDS e agenzie, tramite soluzioni tecnologiche come quelle di "*screen scraping*" di cui ai capitoli precedenti. La strategia di difesa di Galileo, basata sulle risorse costituite dai contenuti, dalla rinnovata piattaforma tecnologica e dalla disponibilità di grandi mezzi finanziari, mette in atto una efficace diversificazione orizzontale nel settore del *web-travel*, riuscendo a veicolare i suoi contenuti tramite i nuovi "infomediari"

In particolare, il prodotto "ViewTrip" è uno strumento on-line che consente ai clienti di controllare in qualsiasi momento le informazioni sul proprio itinerario, gli *e-ticket* e le ricevute delle prenotazioni, oltre a fornire servizi aggiuntivi, come mappe, previsioni meteo, notizie relative e eventi e promozioni nella *destination*. L'obiettivo del prodotto, oltre alla cura del cliente, è la semplificazione della fase post-vendita per l'agenzia: mettere a disposizione del cliente finale, che ne può fruire in qualunque momento, tutte le informazioni sul suo viaggio, riduce le probabilità che egli sia costretto a telefonare o a recarsi in agenzia per richiederle.

Di recente introduzione è "Carbon Tracker", che fornisce le informazioni

sulla “*carbon footprint*” del viaggio, cioè sul suo impatto in termini di emissioni di CO₂. Questo servizio è orientato ai clienti più sensibili agli aspetti ecologici, ma soprattutto alle aziende, per le attività di *reporting* come bilanci etici o ambientali.

“Galileo Web Services” è il prodotto che consente di realizzare facilmente applicazioni web che accedano al database Galileo per effettuare operazioni di consultazione e booking on-line. Essendo il prodotto basato su standard “aperti”, può essere utilizzato indipendentemente da quale sia la piattaforma di sviluppo software su cui si lavora, senza richiedere l’installazione di software aggiuntivi, rendendo così molto rapida ed economica la costruzione del “*booking engine*” di un sito di *web travel*.

Risultati finanziari Q2 2008

L’analisi dei risultati finanziari resi noti da Travelport nell’Agosto 2008, relativi al secondo trimestre, consente di effettuare alcune considerazioni sull’andamento dei diversi comparti di business, e in particolare su quello di Galileo e GTA.

Nel complesso, i risultati aggregati di Travelport risentono sicuramente di un notevole rallentamento in atto nel mercato USA, ma d’altra parte beneficiano dei primi effetti dei tagli di costi imposti dal nuovo management e delle sinergie derivanti dall’integrazione con Worldspan.

Nel confronto tra Q2 2007 e Q2 2008 a livello consolidato, riportato in tabella 3.2, è presente un effetto distorsivo dovuto all’impatto delle operazioni su Orbitz e Worldspan, realizzate nel periodo intermedio tra i due termini di raffronto. I valori “*adjusted*” escludono Orbitz e includono Worldspan in entrambi i valori, come se le due transazioni fossero state realizzate il 1 gennaio 2007⁶⁹.

⁶⁹ “*Travelport Announces Second Quarter 2008 Results*”, Reuters, 13 agosto 2008

Dati in \$mln	Q2 2007	Q2 2008	Variazione	% Variazione
Revenue	\$715	\$703	\$(12)	-2%
Adjusted Revenue	\$694	\$703	\$9	+1%
EBITDA	\$121	\$187	\$66	+55%
Adjusted EBITDA	\$188	\$203	\$15	+8%
Adj. EBITDA Margin	27,1%	28,9%	179 basis points	+7%

Tabella 3.2: Risultati Q2 2008 di Travelport
Fonte: Reuters

Nelle tabelle 3.3 e 3.4 sono invece riportati i dati disaggregati relativi all'andamento di Galileo e di GTA, sempre in termini di confronto tra Q2 2007 e Q2 2008⁷⁰.

Dati in \$mln	Q2 2007	Q2 2008	Variazione	% Variazione
Revenue	\$408	\$407	\$(1)	-0%
Adjusted Revenue	\$409	\$407	\$(2)	-0%
EBITDA	\$120	\$123	\$3	+2%
Adjusted EBITDA	\$132	\$137	\$5	+4%
Adj. EBITDA Margin	32,3%	33,7%	139 basis points	+4%

Tabella 3.3: Risultati Q2 2008 di Galileo
Fonte: Reuters

Dati in \$mln	Q2 2007	Q2 2008	Variazione	% Variazione
Revenue	\$88	\$111	\$23	+26%
Adjusted Revenue	\$88	\$111	\$23	+26%
EBITDA	\$26	\$36	\$10	+38%
Adjusted EBITDA	\$30	\$36	\$6	+20%
Adj. EBITDA Margin	34,1%	32,4%	-166 basis points	-5%

Tabella 3.4: Risultati Q2 2008 di GTA
Fonte: Reuters

I risultati Q2 2008 di Galileo mostrano un andamento del fatturato sostanzialmente piatto, a fronte però di un calo pronunciato (8% circa) nel numero

⁷⁰ I valori "adjusted" sono calcolati a parità di perimetro aziendale; sia quello di Galileo che quello di GTA hanno subito lievi variazioni tra il 2007 e il 2008, dovute ad operazioni minori, non riportate nel presente lavoro per brevità

di “segmenti” intermediati sul mercato USA⁷¹, dovuto alle mutate condizioni economiche generali ed alla maggiore pressione competitiva, e di un moderato calo nel settore “non air” e nelle altre aree geografiche, complessivamente compensati dall’incremento nel ricavo medio per segmento, da attribuire principalmente al “non air”.

La diminuzione dei costi operativi, realizzata sia attraverso risparmi connessi al rinnovamento delle piattaforme tecnologiche, sia tramite le politiche di tagli di costi e riduzioni di personale tipiche della politica di gestione dei fondi di “*private equity*”, hanno portato ad un incremento dei margini operativi abbastanza sensibile. Naturalmente, i tagli operati soprattutto nei settori di *help-desk* e formazione, se non accompagnati da opportune azioni di riorganizzazione e recupero di efficienza, potrebbero avere un impatto sulla qualità dei servizi e sulla soddisfazione dei clienti, che a lungo andare si riflette sul conto economico.

In definitiva comunque si può affermare che, fino a questo punto, la strategia di Galileo, basata sull’investimento nella risorsa strategica rappresentata dai contenuti, sul rinnovamento tecnologico e sulla penetrazione nei nuovi canali di intermediazione, ha avuto successo: il marchio Galileo mantiene una solida posizione competitiva e il business del GDS “tradizionale” continua a produrre rilevanti margini e flussi di cassa.

I dati di GTA, considerata come una divisione a sé stante, parallela a Galileo e Worldspan, presentano invece l’evidenza di un’azienda in piena salute, ed in forte crescita. Il modello di business basato sul paradigma del “*long tail*” sta al momento rivelandosi vincente, soprattutto nel confronto con altre realtà di intermediazione on-line. Anche i dati di GTA scontano un indebolimento del mercato USA, a fronte di una decisa crescita di EMEA e Asia-Pacifico. Il calo del margine operativo in percentuale è da attribuire agli investimenti necessari per

⁷¹ “*Travelport Announces Second Quarter 2008 Results*”, Reuters, 13 agosto 2008

supportare il forte aumento del volume di transazioni e dei contenuti gestiti⁷².

⁷² “*Travelport Second Quarter Highlights*”, PRNewsWire, 13 agosto 2008

CAPITOLO QUARTO

CONCLUSIONI

Durante l'arco temporale nel quale il presente lavoro è stato sviluppato, il settore industriale che ruota intorno al turismo, che è uno dei più rilevanti del panorama economico mondiale, è stato attraversato da grandi correnti di cambiamento, come era già avvenuto negli anni immediatamente precedenti.

Verso l'esterno, la dimensione stessa del settore, la sua forte ciclicità e il suo respiro globale lo rendono particolarmente sensibile ai fenomeni geo-politici e macroeconomici; basti pensare all'impatto che hanno avuto sul settore del trasporto aereo i ripetuti "*oil-shock*" degli ultimi 35 anni, o al drastico calo di attività registrato nei mesi seguenti agli attentati del settembre 2001. Al suo interno, la sua caratteristica di settore "*information-intensive*" lo espone all'incessante processo di innovazione delle tecnologie che afferiscono alla trasmissione, al trattamento e all'immagazzinamento delle informazioni.

Dal punto di vista tecnologico, il ritmo di innovazione e di penetrazione delle nuove tecnologie nella filiera del turismo ha continuato ad essere elevato; di conseguenza, qualunque lavoro di analisi delle tendenze in atto rischia di produrre una fotografia "mossa", per così dire, in quanto i fattori che determinano il posizionamento competitivo dei vari attori sono esposti a cambiamenti profondi e continui. Quello che si può affermare con una certa sicurezza è che l'epoca del canale di distribuzione lineare e statico del secolo scorso è definitivamente finita, che l'e-commerce è ormai una modalità normale di effettuare transazioni commerciali, anche se l'e-business vero e proprio deve ancora completamente dispiegare i suoi effetti, per problemi culturali ed organizzativi, più che tecnologici. Risulta più difficile prevedere quali nuovi attori si affacceranno nell'area dell'intermediazione turistica, e come cambierà il profilo di quelli attuali,

perché la configurazione delle barriere all'ingresso e le relazioni di canale sono fortemente dipendenti dalla tecnologia.

Nel complesso, i GDS hanno mantenuto una posizione di forza nel mercato, nonostante le molteplici minacce che hanno affrontato in questi anni. Naturalmente, la rendita di posizione di cui essi potevano usufruire fino a metà degli anni '90 è ormai perduta, ma la prospettiva della completa disintermediazione, che sembrava poter mettere a repentaglio l'esistenza stessa di queste aziende, risulta al momento notevolmente ridimensionata.

Nel momento in cui è venuto meno il controllo del canale “fisico” di intermediazione, in quanto l'avvento di Internet ha permesso a chiunque di contattare direttamente e in modo semplice i fornitori primari, Galileo ha reagito alla brusca svalutazione di questa sua risorsa strategica facendo leva sull'altra risorsa di difficile imitazione sotto il suo controllo: i contenuti. Si tratta in effetti di una dinamica simile a quella che si è osservata nei mercati della telefonia e della televisione, in cui il moltiplicarsi dei canali (telefonia cellulare, comunicazione satellitare, telefonia e televisione IP, etc) ha fatto della banda trasmissiva, che fino a pochi anni prima era una risorsa pregiata, una *commodity*, e ha contemporaneamente spostato il valore sui contenuti, e aumentato il potere contrattuale di chi li produce o li possiede. In particolare, in un settore frammentato come quello dei prodotti e servizi per il turismo, la costruzione e la gestione di un significativo database di contenuti richiede professionalità commerciali e di marketing, consolidate e diffuse sul territorio, e rilevanti infrastrutture tecnologiche. A partire da queste considerazioni si comprende la difficoltà, per i *new entrants*, di “imitare” una simile risorsa.

Anche per il cliente fondamentale di Galileo, l'agenzia di viaggi, le fosche previsioni dei primi anni di affermazione dell'e-commerce non si sono avverate: c'è stata una riduzione del numero di agenzie, particolarmente in Italia, dove il

settore era particolarmente frammentato, ma l'agenzia in quanto tale è sopravvissuta cambiando pelle, facendo meno biglietteria e più consulenza, meno quantità di business e più valore aggiunto. D'altra parte, in un mercato in cui chiunque, da casa propria, può acquistare un biglietto per qualunque destinazione con un *click* del mouse, il ruolo dell'agenzia, che non ha più l'esclusiva del contatto con i fornitori, deve necessariamente cambiare: essa deve offrire esperienza, professionalità, consulenza di alto livello, soluzioni originali ritagliate sul cliente.

Per affrontare questa sfida, il GDS deve essere un partner non più solo tecnologico: Galileo ha, nel corso degli ultimi anni, completamente riorganizzato la sua offerta di prodotti per l'agenzia, puntando su facilità di utilizzo e ricchezza di funzioni e di contenuti, perché l'uso del GDS continui a risultare preferibile, anche per l'agenzia stessa, rispetto alla soluzione di acquisto attraverso web. Ma parallelamente ha sviluppato anche soluzioni che integrano i propri contenuti con quelli ("non GDS") prelevati dai siti web dei produttori, e strumenti che aiutano a offrire servizi pre e post-vendita al cliente finale; in altri termini, Galileo ha ritenuto che fosse una strategia intelligente mantenere innanzitutto il presidio del canale agenziale, accompagnando e aiutando l'agenzia nella sua evoluzione.

Per quanto riguarda il comparto del "*web travel*", Galileo ha stabilito una presenza significativa a livello di OLTA ("*On Line Travel Agency*"), ulteriormente rafforzata dall'acquisizione di Worldspan, che vanta una storica leadership tecnologica come piattaforma software per il *web travel*. Al momento, sembra che le minacce provenienti dai GNE ("*GDS New Entrants*") e dagli altri infomediari di nuova generazione, come i TSE ("*Travel Search Engine*"), siano state sostanzialmente arginate. Grande attenzione viene attualmente dedicata anche ai vari fenomeni, di carattere più sociale che tecnologico, che riguardano le modalità di utilizzo delle tecnologie web, comunemente raggruppati sotto l'etichetta "Web 2.0". La comprensione di questi nuovi paradigmi di uso del mezzo tecnologico è

fondamentale per adeguare tempestivamente l'offerta di contenuti e le modalità dell'offerta stessa alle aspettative e alle esigenze individuali di clienti sempre più documentati e consapevoli; questa problematica non è più di interesse solo per chi incontra fisicamente il cliente finale, cioè l'agenzia, ma sempre più riguarda una pluralità di soggetti, essendo l'intermediazione organizzata sempre più come una “nuvola”, piuttosto che come una “catena”. Il management di Galileo ha mostrato, con l'acquisizione di GTA, di comprendere il potenziale dell'effetto “*long tail*”, con ottimi esiti dal punto di vista economico; l'azienda si sta muovendo ora per arricchire l'offerta di servizi al cliente finale, che possono essere veicolati tramite agenzia, o anche direttamente, nell'ottica di incrementare la sua presenza e la sua visibilità nei confronti del cliente stesso.

I principali motivi di perplessità sul futuro di Galileo derivano dagli aspetti relativi alle vicissitudini societarie. Dal 2001 in avanti, Galileo è divenuta parte di Travelport, nata come divisione della Cendant, e acquisita poi da fondi di “*private equity*”, nel 2007. Negli anni in cui è stata parte di Cendant, Galileo ha beneficiato dell'integrazione con le realtà già presenti nella divisione Travelport, e ha percorso gran parte del suo cammino di ristrutturazione tecnologica e commerciale; d'altra parte, la gestione della divisione da parte della Cendant non è stata probabilmente adeguata alla complessità della sfida, per cui Travelport è diventata un'occasione interessante per i fondi di “*private equity*”, in ragione della possibilità di portare alla luce il valore delle aziende che ne fanno parte, attraverso ristrutturazioni anche dolorose socialmente, e poi rimetterle sul mercato.

Gli avvenimenti successivi all'acquisizione di Travelport hanno inviato segnali contraddittori: da un lato, l'acquisizione e l'integrazione di Worldspan in Travelport può lasciar pensare che il fondo Blackstone e i suoi partners abbiano intenzione di portare avanti una strategia di più ampio respiro per la valorizzazione del business di Galileo; dall'altro, la politica adottata nei confronti di Travelport non è stata diversa da quella tipica di questi fondi: aumento

dell'indebitamento dell'azienda scalata, allo scopo di pagare la scalata stessa e di remunerare tramite i dividendi gli azionisti del fondo, a scapito degli azionisti di minoranza dell'azienda scalata; pesanti tagli di personale, per conseguire rapidi benefici in termini finanziari. Alla fine del 2007, 841 impiegati erano stati licenziati, pari a circa il 10% del totale⁷³, e il debito di Travelport era salito a 8,5 volte gli utili, oltre i 4 miliardi di dollari⁷⁴.

Il forte aumento dell'indebitamento va ovviamente ad impattare sulla flessibilità e sull'elasticità finanziaria, e ciò può costituire un handicap, in vista della necessità di effettuare gli investimenti necessari al mantenimento dell'efficienza e al miglioramento dell'infrastruttura tecnologica e della rete commerciale. Inoltre, le riduzioni di personale, a prescindere da considerazioni di carattere sociale (che sono comunque doverose, considerando che le aziende interessate non erano certo in condizioni disastrose), comportano sempre il rischio di perdere competenze preziose o di compromettere meccanismi organizzativi collaudati. In altre parole, al beneficio finanziario che se ne ricava nell'immediato, corrisponde una perdita di risorse che in prospettiva non è facile quantificare.

Galileo ha avuto la capacità di mantenere una forte posizione competitiva, superando il periodo più turbolento della sua esistenza con esiti tutto sommato brillanti, considerata anche la dimensione della sfida che si è trovata ad affrontare, soprattutto a partire dagli anni '90; ha mantenuto un profilo di eccellenza tecnologica, ed ha dato un rilevante contributo allo sviluppo complessivo del settore turistico. Nel valutarne le prospettive future, va sicuramente tenuto conto degli aspetti critici relativi alle politiche degli attuali azionisti di controllo, che stimolano anche una riflessione sull'opportunità di limitare, o quanto meno

⁷³ "What Blackstone is doing to Travelport", AOL Money and Finance, 30 luglio 2007

⁷⁴ Tracy T., "Blackstone's latest Travelport payday", The Wall Street Journal – Deal Journal, 20 Marzo 2007

regolamentare in modo più attento, le possibilità di mettere in atto modalità di gestione finanziaria per così dire “spregiudicate” che, oltre ad avere pesanti conseguenze sociali, possono compromettere il buon funzionamento e il futuro di aziende fondamentalmente sane, causando un ulteriore danno alla collettività, come dimostrano gli avvenimenti in corso nei mercati finanziari, a partire dall'estate 2007.

Tuttavia, alla luce del percorso evolutivo compiuto e delle esperienze e delle competenze tecniche e manageriali di cui può disporre, si ritiene che Galileo abbia le possibilità di mantenere e migliorare la sua posizione competitiva, investendo ulteriormente sui suoi punti di forza, ossia i contenuti e la forte presenza globale, gestendo l'inevitabile cambiamento nella struttura dei ricavi e soprattutto dei margini, i quali presumibilmente origineranno sempre meno dal trasporto aereo, e sempre più dal settore dell'ospitalità e dei servizi accessori.

Contemporaneamente, sarà necessario esercitare una grande attenzione verso i continui sviluppi delle tecnologie ICT e i cambiamenti che esse apportano, i quali vanno spesso in una direzione diversa da quella immaginata, esponendo le risorse aziendali a repentine perdite di valore strategico; l'azienda è sicuramente attrezzata per affrontare con successo queste sfide, e continuare ad essere un protagonista dell'evoluzione del business legato ai viaggi e al turismo.

Bibliografia

AA.VV., "The European e-Business Report 2006/07 edition: A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy", *5th Synthesis Report of the e-Business W@tch*, Gennaio 2007

AA.VV., "ICT and e-Business in the Tourism Industry: ICT adoption and e-business activity in 2006", *Sector Report No. 8/2006 of the e-Business W@tch*, Dicembre 2006

AA.VV., "*Online Shoppers 2008 Executive Summary*", European Interactive Advertising Association

AA.VV., "Changing channel distribution models in the Internet age", in *Knowledge@Wharton*, Giugno 2001

AA. VV., "The Internet Travel Industry: What Consumers Should Expect and Need to Know, and Options for a Better Marketplace", in *Consumer Webwatch Report*, Harrell Associates, Giugno 2002

AA.VV., "*The History and Outlook for Travel Distribution in the PC-Based Internet Environment*", Global Aviation Associates, Report prepared for Orbitz, 2001. http://www.orbitz.com/about/pressroom/whitepapers/history_outlook.pdf.

AA.VV., "*Despite challenges in 2001, HEDNA reports that GDS bookings for Hotels remain strong*", Hedna (Hotel Electronic Distribution Network Association) Press Release, Ottobre 2002

AA.VV., "*Analysis Of The Eu Air Transport Industry - Final Report 2006*", Department of Air Transport, Cranfield University

AA.VV., "Il B2B in italia: finalmente parlano i dati", in *III rapporto osservatorio B2B*, Politecnico di Milano - School of Management, Marzo 2004

AA.VV., "Case study: controlling the costs of web-based Distribution: Accorhotels, France (worldwide)", *e-business W@tch*, 2006

AA.VV., "*Annual analyses of the European air transport market - Annual Report 2007*", German Aerospace Center - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. in the Helmholtz-Association, 2007

AA.VV., “Reducing Distribution Costs: Alternatives to the GDS Model—The GNEs Bypass Proposition Uncovered”, in *Accenture Webcast Series*, Gennaio 2006

AA.VV., “*Il turismo nel 2007*”, Isnart – Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, 2007

AA.VV., “Disintermediazione? Non ce la possiamo permettere”, in “*Scelte di posizionamento e innovazione di prodotto: strategie di differenziazione dei tour operator italiani*”, Master in Management del Turismo – Maggio 2007

AGEL, P., “Status Quo & Challenges with Hospitality IT”, in *Atti del Congresso internazionale “Development of Information and Communication Technology for the Tourism Industry”*, Helsinki, Maggio 2007

ALAMDARI, F., MASON, K., “The future of airline distribution”, in *Journal of Air Transport Management*, pagg. 122-134, Dicembre 2006

ASH, J., *Statement Before the National Commission to Ensure Consumer Information and Choice in the Airline Industry*, http://govinfo.library.unt.edu/ncecic/other_testimony/ga_testimony.pdf, Luglio 2002

BARNEY, J.B., HESTERLY W.S., “*Strategic Management and Competitive Advantage*”, Pearson Prentice-Hall, 2006, capitolo 3.

BECKER, W.J., BEARDEN, J.N., RAPOPORT, A. “Perishable Asset Dynamic Pricing in the Laboratory”, <http://www.behavioral-or.org/papers/DynPrice.pdf>, under review at *Journal of Behavioral Decision Making*, Ottobre 2007

BOWERSOX, D.J. AND COOPER, M.B., “*Strategic Marketing Channel Management*”, McGraw-Hill, New York, 1992

BROWN M.R., MUCHIRA R., GOTTLIEB U., “Privacy concerns and the purchasing of travel services online”, in *Information Technology & Tourism*, Vol. 9 pagg. 15–25, 2007

BUHALIS, D., “Strategic use of information technologies in the tourism industry”, *Tourism Management*, Vol. 19, N. 5, pagg. 409-421, 1998

BUHALIS, D., “eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry”, in *Information & Management* N. 41 pagg. 805–825, 2004

BUHALIS, D., “Distribution Channels in the Changing Travel Industry”, in *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2, N. 5, Pagg 357-359, 2002

BUHALIS, D., LICATA, M.C., "The future of eTourism intermediaries", in *Tourism Management*, N.23, pagg. 207-220, 2003

CAMISÓN C, "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis", *International Journal of Hospitality Management* Volume 19, Issue 2 , Pagg 125-143, 2000

CARROLL B, SIGUAW J, "The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 44, Issue 4, Pagg 38-50, 2003

DELLA CORTE V., SCIARELLI M., "L'approccio della Resource Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo: il framework analitico VRIO proposto da Jay Barney", in "Sviluppo & Organizzazione", n. 172, Marzo-Aprile, 1999.

DONG, J.K., WOO G.K., JIN S.H., "A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes", in *Tourism Management*, N. 28 pagg. 591–603, 2002

FRIAS, D.M., RODRIGUEZ, M.A., CASTANEDA, J.A., "Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view", in *Tourism Management*, N. 29, pagg. 163–179, 2008

GALLAGHER, S., "Why do firm performance differ?", in "Free Term Papers on Internal Analysis Vrio", Agosto 2006

GRATZER, M., WERTHNER, H., WINIWARTER, W., "Electronic business in tourism", *International Journal of Electronic Business*, Vol. 2, N. 5, pagg. 450-459, 2004

GROSSMAN, L., "Time's Person of the year: you", *Time Magazine*, 13 dicembre 2006

HEPBURN, C., "Web 2.0 for the tourism & travel industry", *Reactive Whitepaper*, Aprile 2007

HUMPHREYS, B., "Les SIR (systems informatises de reservation) - The CRS (Computer Reservation Systems)". ITA Studies/Etudes and Documents 18 90/1, 1990

JARACH, D., "The digitalisation of market relationships in the airline business: the impact and prospects of e-business", in *Journal of Air Transport Management*, N. 8 pagg. 115–120, 2002

- KÄLLSTRÖM, E. "Technologies and cost-efficiency in travel distribution the case of the airline industry" in *2nd European doctoral tourism and leisure colloquium*, Barcellona, Ottobre 2004
- MARTINI U., "*L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure*", Franco Angeli, Milano, 2003
- MAY, P., "*The Business of eCommerce: From Corporate Strategy to Technology*", Cambridge University Press, 2000
- MCGEE, W.J., "Do travel search engines deliver? - An Examination of the Leading Sites", in *Consumer Reports WebWatch*, Dicembre 2005
- MILANO, R., "Web 2.0 opportunità e/o minacce nel turismo", Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova, in *TouristTech 2007*
- NOAKES, G., COULTER, A., "BA says more changes are on their way", in *Travel Trade Gazette*, N. 49 pagg. 14–16, 2002
- NUCCIARELLI, A., GASTALDI, M., "Collaboration in the airport business through the development of an IT platform" in *International Journal of Production Economics*, febbraio 2007
- O'CONNOR, P., FREW, A.J., "The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives", in *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, N. 3 Pagg 33-45, Giugno 2002
- O'CONNOR, P., PICCOLI, G., "Marketing Hotels using Global Distribution Systems" in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ottobre-Dicembre 2003
- OFFUTT, R., "Travel's Long Tail: Follow the Momentum" , in *The PhoCusWright 2007 Conference: Braving the Long Tail*, Novembre 2007, Orlando - USA
- PALMER, A., MCCOLE, P., "The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation", in *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6, N.1, Ottobre 1999
- PAPENHOFF, M., "Distribution Crossroads – Capitalizing on Hospitality Market Trends and New Technologies", in *Atti della Conferenza "Crossroads Milan"*, Maggio 2008
- PEARCE D, TAN R, SCHOTT C, "Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand", in *International Journal of Tourism Research*, Volume 6, Issue 6, Pagg 397-410, 2004

ROSSI, C., “In viaggio...verso il digitale. Le imprese della distribuzione turistica di fronte alla sfida del web”, in *Atti del congresso internazionale “Le tendenze del marketing”*, Università Ca’ Foscari, Venezia, Gennaio 2006

SCIARELLI S., *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova, 2004.

SIGALA, M., AIREY, D., JONES, P., LOCKWOOD, A., “ICT Paradox Lost? A Stepwise DEA Methodology to Evaluate Technology Investments in Tourism Settings” in *Journal of Travel Research*, N. 43, pag. 180, 2004

STARKOV, M., PRICE, J., “Internet Marketing and Distribution Trends Impacting the Hospitality Industry from 2007-2010”, in *Hospitality e-business Strategies*, Giugno 2008

STONEHOUSE, G.H., PEMBERTON, J.D., BARBER, C.E. “The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors” in *Long Range Planning* N. 34 pagg. 115-138, 2001

WARNER, M., RACH, L., HIRA, P.S., “The History of Hospitality Electronic Distribution”, in *HEDNA Whitepapers*, Ottobre 2007

WERTHNER, H., KLEIN, S., “ICT and the changing landscape of global tourism distribution”, in *Electronic Markets*, Vol. 9, N. 4, pagg. 256-262, 1999

ZHENG-YI, S., FANG-YUAN, C., YU-HERN, C., “Airline e-commerce: the revolution in ticketing channels”, in *Journal of Air Transport Management* Volume 9, N. 5, Pagg. 325-331, Settembre 2003